سلسلة فن قيادة الحياة وتفعيلها

كيف تتعامل مع اختلاف الآراء والمشكلات الطارئة

أ. سليمان الدروبي

- ابدأ دائماً بالمدح والتقدير
- كسر أنماط السلوك
- مواجهة المشكلة وجهاً لوجه
- استخدام العقوبة من أجل العقوبة



سلسلة فن قيادة الحياة و تفعليها

كيف تتعامل مع اختلاف الآراء والمشكلات الطارئة

- ابدأ دائماً بالمدح والتقدير
- كسّر أنماط السلوك.
- مواجهة المشكلة وجهاً لوجه
- استخدم العقوبة من أجل العقوبة.

تأليف

الأستاذ سليمان الدروبي



الطبعة الأولى

2007م - 1428هـ



سليمان جميل الدروبي

كيف تتعامل مع اختلاف الآراء والمشكلات الطارئة/ سليمان الدروبي

رقم إيداع (2006/11/2922)

رقم الإجازة لدى دائرة المطبوعات والنشر (2006/10/3607)

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

ردمك: (ISBN 9957-36-157- 0)

دار الأسرة للنشر والتوزيع

عمان – الأردن - العبدلي – هاتف 5689113 - 6 – 962+

فاكس 4613465 - 6- 962+

ص ب 927426 – الرمز البريدي 11190 عمان / الأردن

www.alamthqafa.com

E-mail :daralosra @yahoo.com

بسم الله الرحمن الرحيم

المقدمة

يتطلع البشر في هذا العالم الصاخب إلى مجيء يوم لا مشاكل فيه من أي نوع كي يعم الهدوء والسلام أرجاء هذه المعمورة وحتى يتحقق هذا الحلم لنا. ما زلنا نعيش في عالم مليء بالمشاكل والصراعات من كل نوع اقتصادية، سياسية، اجتماعية، وثقافية ، أخلاقية...

ولأننا جزء من هذا العالم تهزنا بين الحين والآخر مشكلات متنوعة لها أبعاد معينة ... وكثير من الأشخاص النابهين ينتهز حدوث مشكلة ما، فيتصدى لها ويسلك مختلف السبل للتغلب عليها... بل يحاول أن يخلق من تلك المشكلة شيئاً مفيداً يتعلمه كدرس عملي أو حتى مكسب مادي. على النقيض من غيره ممن يتعاملون مع المشكلات بطرق غير مناسبة تزيد الأمور سوءاً وتعقيداً.

وقد بذلنا جهدنا في هذا الكتيب من أجل توضيح أمثل السبل للتصدي للمشكلات الطارئة- خاصة الإدارية منها- ومحاولة وضع أنسب الحلول لها بعد مفاوضة الطرف الآخر والاستماع إلى وجهة نظره ثم محاولة إقناعه بقوة الحجة والمنطق.

كما ستجد في هذا الكتيب شروحات موجزة عن كيفية التعامل مع كثيري المشاكل وإقناعهم من أجل التقدم والنجاح للمؤسسة والعاملين فيها..

والله ولي التوفيق،،،

المؤلف

أسلوب ومنهج حل المشكلات

هذا المنهج يقوم على عدد من الخطوات والمراحل المتلاحقة والمكملة لبعضها البعض، ابتداءً من حصر المشكلة محل القرار وانتهاءً باختيار أنسب الحلول ملائمة .

حصر المشكلة تعريفها

أن المشكلة بالأساس هي المحك، والسبب في اتخاذ القرار، وبالتالي فمن المهم أن يتم تحديدها، وحصرها بشكل دقيق ليتسنى فيما بعد اتخاذ القرار بشأنها.

ويكون تحديد المشكلة عادة عن طريق الملاحظة بوجود خلل معين ما بين النتائج الذي يتم الوصول إليها وما بين الأهداف المرسومة من قبل .

أن تحديد المشكلة لا يكفي، ولكن الأكثر فائدة أن يتم توصيف المشكلة بشكل أوضح، بحيث تتبين الجوانب المختلفة لها.

البحث عن مسببات المشكلة "جمع المعلومات"

من المعلوم أن لكل سبب مسبباً، ولا يوجد شيء أو ينشأ وليد الصدفة والعبث، بل أن هناك مسببات لذلك،ومن هنا فالمسببات التي تؤدي إلى وقوع المشكلات في المؤسسات والشركات هي كثيرة جداً،لا تقع تحت حصر .

وبعد وقوع المشكلة يتم البدء في التوصل إلى المسببات ومعرفتها،وقد يقوم بذلك طاقم معين من قبل المدير للعمل على البحث عن المسببات وتقّصيها للوصول إليها ومحاولة علاجها.

الوسائل التي تساعد في الحصول على معلومات عن المشكلة

أن الوسائل التي يتم اللجوء إليها في حل المشكلات التي تنشأ في المؤسسة أو الشركة هي متعددة،ومن أهمها :

الوسائل الشفوية

وتتمثل هذه الوسائل في كل ما يتم طرحه، وتوجيهه شفوياً من تساؤلات واستفسارات، واستجوابات، ومناقشات وغير ذلك.

الوسائل المكتوبة

ويقصد بذلك كل ما هو مدون في الأوراق التي تعود للمؤسسة أو الشركة، والتي من شأنها أن توصل إلى المشكلة، أو تمثل طرف خيط يساعد على الاستقصاء عن ذلك، ومن هذه الوسائل: الإحصائيات المختلفة للشركة أو المؤسسة، وكذلك التقارير والاستبيانات من الوسائل.

البحث عن الحلول الممكنة للمشكلة

من المفيد جداً هنا أن تقوم بعمل قائمة معينة،ويمكن للرسم البياني أو غيره من الرسومات أن يساعد في حل المشكلات كما من الأفضل أن يجلس الإنسان في جو هادئ لكي ينطلق فكره في البحث عن حل ناجح للمشكلة موضع البحث، ويجب أن لا يقوم الفرد بإلغاء أي من الحلول المتصورة في هذه المرحلة بل عليه الاحتفاظ بها .

وبعد أن تقوم بإدراك الحلول الممكنة في القائمة قم بطرح هذه الأسئلة .

1. ما مدى نجاح هذا الحل ؟
2. هل هذا الحل ممكن التحقيق ؟

3. هل نستطيع تنفيذه ؟
4. ما هي المشكلة التي سيسببها هذا الحل، وهل نستطيع التعامل مع المشاكل الجديدة ؟

اختيار الحل الأفضل وتفعيله

بعد طرح الأسئلة السابقة والإجابة عنها، تبدأ مرحلة اختيار الحل الأفضل وكلما كان التفكير الخلاق والإبداع أكيداً، كانت ضمانات النجاح أكبر، وعنصر المجازفة أقل، وعلى الفرد أن لا يدع المجازفة تخيفه وتضعه في حلقة من حلقات المماطلة التي لا تنتهي .

وبعد ذلك قم بتطبيق أكبر قدر ممكن من الحلول على المشكلة، ويجب أن لا تدع الفكرة تتعرض للفشل بسبب الخوف أو الحذر في التطبيق، وإذا كانت الجرعة مخففة جداً، فإن الحل قد يبدو غير فاعل عندما يتطلب الوضع درجة تركيز أعلى من الحلول .

لكي يكون قرارك سليماً

لابد لك من أن تأخذ في الحساب عدة مسائل هامة تساعدك على التوصل إلى عنصر السلامة في عملية اتخاذ القرارات ومنها :

1. احصل على المعلومات الكافية ليكون بمقدورك أن تختار من بين البدائل
2. تأكد من أن أغراضك تتفق مع احتياجاتك
3. تمهل في تحديد الضروريات.
4. حافظ على الموضوعية

قم بإعادة النظر إلى عملية اتخاذ القرار بعد التواصل إلى القرار المؤقت لكي تؤكد أو تغير من جوانب معينة فيه .

نموذج حل المشكلات

إن قوة نموذج حل المشكلات في إدارة الأداء تكمن في استخدامه بصورة نظامية ولا تتوقع أن تحصل على تغيير مستمر لمجرد أنك تطبق تقنية الدقة القصوى في توضيح الهدف بمفردها، كما لا يمكنك الاكتفاء به في القياس ثم استخدامه كطريقة لتوقيع الجزاء، لأنك لو قمت بعملية التغذية الاسترجاعية دون أن تطبق عنصر التعزيز فلن تنجح في الحصول على تطور مدعم ومستمر، كذلك لا يمكنك التعزيز دون الخطوات الأخرى لأنك إذا فعلت ذلك لن تقوم السلوكيات الخاطئة في التوقيت الخاطئ، ويبدأ نموذج حل المشكلات بالدقة القصوى لتوضيح الهدف وينتهي بالتقييم، على أن يكون ذلك السبب هام، ويجب تطبيق الخطوات بالترتيب الموضح للإفادة القصوى من قدرته على تحسين الأداء . ومن أهم الإجراءات للإدارة التعزيز الإيجابي لهؤلاء المطبقين لهذا النموذج لتطوير الأداء، لا تنتظر حتى يتحسن أداء العاملين (نتيجة) ولكن، عليك أولا بدعم سلوك تطبيق النموذج في حل المشكلات أو تحسين الأداء في موقع العمل.

تنفيذ النموذج

لتنفيذ النموذج لابد أولاً من اختيار الدقة القصوى في توضيح الهدف ثم البدء في القياس قبل التدخل في معالجة الأداء وسوف يسمح ذلك لك بتجميع خط قاعدي ونقطة بدء كمعيار لتقييم نتيجة التدخل، وفي ظل نظام إدارة الأداء يتم تعريف التدخل بصورة نمطية بأنه القيام بالتغذية الاسترجاعية والدعم بشكل نظامي .

حل المشكلة عن طريق إعادة تعريفها

إحدى طرق حل المشكلة هي أن تعيد تعريفها، أي أن تجد إطاراً للاتفاق وليس للاختلاف، وتوجد طريقة أخرى هي أن تكسر نمط حدوثها، فنحن عندما نجد أنفسنا في حالة تعطل نفكر في نفس الأشياء السيئة مرة بعد أخرى ونعيد

نفس الموضوع دون كلل أو ملل، وهنا ينبغي إصلاح الجهاز، ويمكن أن تخرج من حالة التعطل بأن تقطع النمط المكرر (الموضوع) وتبدأ من جديد .

إن هناك أوقاتا تحتاج فيها أن تتحدث إلى شخص ما، تحتاج فيها إلى صديق، وتوجد لحظات ألم وحزن تتطلب آذانا مرهفة متعاطفة وهنا نتحدث عن الأنماط وحالات التعطل، أي النماذج السلوكية المستمرة المتكررة التي تؤدي إلى تدمير الشخص لذاته، وكلما دعمت من هذه الأنماط زاد الضرر الذي تسببه لنفسك، والهدف الحقيقي هو أن نوضح للناس أنه بإمكانهم تغيير هذه الأنماط، وتغيير سلوكياتهم، وإذا كنت تؤمن بأنك تحت رحمة الظروف تسيرك كيف تشاء، فسوف تتصرف كذلك، وإذا كنت تؤمن بأنك ذو قدرة وسيطرة، وأن بإمكانك تغيير النمط، فسوف تكون قادراً على هذا. والمشكلة أن ثقافتنا كثيراً ما تخبرنا عكس ذلك، فهي تقول : إننا لا نتحكم في سلوكياتنا ولا نسيطر على حالاتنا، ولا نخضع عواطفنا ومشاعرنا لسيطرتنا .

عملية كسر الأنماط

استخدام عمليه كسر الأنماط في الحياة اليومية، فكل منا قد خاض نوبات جدال تأخذ وحدها عمرا بأكمله، وقد ننسى السبب الأصلي الذي كان وراء الخلاف منذ فترة طويلة، ولكننا نستمر في الثورة ونصبح أكثر جنوناً وأكثر إصراراً على الفوز، وعلى إثبات وجهة نظرنا، إن مثل هذه المجادلات هي أكثر الأشياء تخريبا للعلاقات الإنسانية وعندما تنتهي قد تعجب وتفكر في السبب الذي جعلها تخرج عن نطاق سيطرتك ولكنك لا تفكر بنفس المنطق عندما تكون المجادلات لا زالت مستمرة، فكر في المواقف التي حدثت لك أخيراً، وأثرت فيك أو في الآخرين سلبياً، ما نوع كسر الأنماط التي كان يمكن لك أن تستخدمها في المستقبل وفكر في مواقف يمكن أن تفيدك فيها.

أنماط السلوك ليست محفورة في عقولنا

إن أنماط سلوكنا ليست محفورة في عقولنا أو غير قابلة للمحو، وإذا كنا نفعل شيئاً بصورة مكررة تحد من قدراتنا فإن هذا لا يعني أننا نعاني من مرض عقلي، بل يعني أننا نكرر نمطاً سيئاً مرة بعد مرة وقد يكون هذا أسلوب تفكير، أو أسلوب تعامل مع الناس، والحل هو – ببساطة –أن نكسر هذا النمط وأن نتوقف عما نفعله، وأن نحاول شيئاً جديداً ونحن لسنا مجرد إنسان آلي يتذكر فقط الصدمات الشخصية، فعندما نفعل شيئاً لا نحبه فكل ما علينا أن نفعله هو أن ندركه ونغيره ((وسوف نتغير في لحظة)) ونحن سنتغير إن كانت لدينا الرغبة في ذلك . إن الأرضية المشتركة هي فكرة المرونة فإذا كنت تجد صعوبة في حل لغز، فلن يجدي أن تجرب نفس الحل عدة مرات، بل إنك تحله إذا وجدت لديك مرونة كافية للتغيير والتكيف وتجريب الأشياء الجدية، وكلما زادت مرونتك زادت الخيارات التي تبدعها والأبواب التي يمكن أن تنفتح وزاد نجاحك .



لا مشاكل، بل إمكانيات فقط

يحلم غالبية الناس بحلول يوم لا مشاكل فيه عندما يوجد حل لكل المشاكل وتصبح حياتنا "كاملة" ولكن لا حياة بدون مشاكل والمشاكل جزء أساسي ومهم من وجودنا، ويجب ألا نتفادها، بل نحاول فهمها وإدراك طبيعتها.

لا شيء عفوياً في هذا الكون، ونحن جزء من هذا الكون الذي ينبهنا دائماً عبر إشارات ورموز تكون غالباً مشاكل، وليس مصادفة أن تتعرض ناحية من نواحي حياتنا لمشكلة ما، إن متاعبنا عبارة عن مؤشرات ينبغي قراءتها، أسأل نفسك أسئلة مثل: ماذا تريد أن تعلمني هذه المشكلة؟ ما علاقتها بأفكاري؟ بآمالي؟ بتصرفاتي؟ ببدائلي؟ بنمط حياتي؟ ما الذي تريد قوله لي هذه المشكلة ؟ تفحص باستمرار كل ذلك وفكر، هل تستطيع إيجاد سبب حقيقي، إذا كنت تشفق على نفسك باستمرار، أو تمهل نفسك عند تعرضك لصعوبات، أنس هذه الرسالة الهامة المعنونة لك .

الإمكانيات التي تنتظرك

ما هي الإمكانيات التي تنتظرك الآن ؟ ـــ سوف لن تعرفها أبداً الأبعد أن تبدأ البحث عنها إن الإمكانيات في الغالب لا تنتظرك وتلوح لك بيديها لالتقاطها، فهي تكون مخفية وراء مشكلة أو فشل معين، لكن الإمكانيات والفرص كبيرة جداً وكافية لكل واحد منا، وإذا ما أردت اكتشافها وتحليل "مشاكلك" مستخدما الطريقة الجديدة فسيكون بانتظارك مفاجآت رائعة، كل كفاحك وتوترك ـــ عبارة عن حظوظ وإمكانيات .

كيفية القضاء على المشاكل في مهدها

العالم مليء بالكائنات المتوحشة والأطراف الحادة. ونحن في طريق تقدمنا نحاول أن نتجنب هذه الكائنات وإصابات هذه الأطراف، غير أن المشاكل تصيبنا جميعاً ودون استثناء – وجميعها مؤلمة، ولعلك تكون قد وقعت في مشكلة مؤخراً، فربما عاملك المدير بشكل سيء أو كنت ضحية لظلم فادح، أو تكون تعاني من مشكلة صحية خطيرة فماذا بعد؟

الاختيار هو مواجهة المشكلة وجهاً لوجه

الكثير منا يتعامل مع هذه المواقف بشكل سيئ فتراهم يقومون بأشياء غبية تزيد الأمور سوءاً، وتضعف من قدرتهم على معالجتها بشكل فعال، وهناك فكرة مهمة عليك أن تضعها دائماً في حسبانك: الإنسان دائماً ينمو عاطفياً، واتجاه النمو يعتمد على اختيارك أنت، فقد يكون اختيارك خالياً من الحكمة، فتسلم نفسك مشكلة تستسلم لها، أو ترفضها وتحاول الهروب منها، أو تشفق على نفسك أو تنتقم لها، أو تسير قدماً في إتباع وسائل عفا عليها الزمن، الاختيار الآخر هو مواجهة المشكلة وجهاً لوجه، والعمل على التغلب عليها بشكل مثمر وفعال واعمل على أن تعلو فوق هذا التحدي فإذا فعلت هذا سوف تصبح أكثر حكمة وقوة، وسعادة .

مشكلة عدم الثقة في الذات

بعض الأشخاص من العاملين يكون عندهم ضعف ثقة بالنفس مما يجعلهم قانعين بمركزهم لا يطمحون إلى التميز فيصبحون عبيداً للروتين والاعتيادية، ومن الصعب التغلب على شرك الاعتيادية، وبذلك لأن هذه الصفقة تتسرب

إليك بشكل تدريجي، وتظل مختفية لسنوات عديدة، وهي مثل الكرمة المتسلقة التي تتسلق ببطء، لتغطي الأشجار (المواهب، الغرض، الذاتية) حتى تحجب الغاية التي كانت كما أن "فاكهتها " وهي العنب تكون صغيرة وحامضة ولا تطاق .

وعسى أن يكون اتخاذ الخطوات السليمة هو الحل للتغلب على هذه المشكلة فالمهم هو أن تتوقف عن انتظار وصول النجاح، وتخلق نمطاً من الإنجاز الشخصي يبني فيك الثقة بالنفس، ويشجّعك على الأداء بشكل أفضل، وهذا يتضمن عائقين: فعل الحد الأدنى المطلوب عادة، والمشكلة الثانية هي عدم الثقة في الذات والتقليل من شأنها، والعائق الأول يقود للثاني كما أن الثاني يعزز الأول، إذن كيف الخروج من هذه الدائرة التي تؤدي إلى عجز المرء.

الرغبة الأكيدة في تحقيق المستحيل

بداية اكتب قائمة بما تحب فعله، وما الذي تشعر نحوه بإثارة فيما يتعلق بعملك، وبعد ذلك حدد مهاراتك وقدراتك والأشياء التي تجيدها، ثم حدد أيضاً بعض التطورات التي يمكنك إنجازها، وتستلزم منك أن تستخدم واحدة أو أكثر من مواهبك مهما بدت هذه المواهب صغيرة أو غير مكتملة في وقتها، ضع أهدافاً لنفسك قابلة للتحقيق وحدد الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق هذا الهدف، وفي النهاية قم بتنفيذ هذه الخطة .

يتم معظم العمل في الحقيقة بشكل أفضل عندما يكون لدى الناس أهداف وخطط عمل يسيرون عليها والخطط لابد أن تكون منطقية، إذ إنها نتاج العقل، غير أن هناك أمراً آخر في أهمية التخطيط – إن لم يزد عليه لابد منه لتحقيق النجاح .ففي نفس الوقت الذي يضع فيه الشخص خطة منطقية للعمل لابد أن يكون لديه قناعات سليمة تمكنه من تنفيذ الخطة في مواجهة أي عائق قد يظهر

في الطريق والحديث هنا عن الأبعاد العاطفية بأن يكون لديك إيمان شديد بأن المستقبل سيكون أكثر إشراقاً، ورغبة أكيدة في الإصرار على تحقيق المستحيل عندما يظهر الفشل في الأفق كل هذه أمر من نتاج القلب وهب أمور يستلزم وضعها جنباً إلى جنب مع خطة العمل وذلك قبل أن تشرع في عمل أي شيء، وحتى تظهر أفضل ما لديك فيجب أن تتعامل مع ما تفعله وأنت تؤمن بأنك ستنجح فيه .

أظهر عزيمة لا تلين

يعطينا التاريخ البشري أمثلة كثيرة تبرهن على أن هناك بذرة من العظمة تكمن داخل كل واحد منا وهذه البذرة قد تكون ساكنة وتنتظر من يحركها ولكنها موجودة، حيث يكمن فيها روح اتخاذ الخطوات الإيجابية والنهوض من الكبوة – إنه روح الفوز، وحينما تقع كارثة وتقل احتمالات الوصول إلى نتيجة إيجابية يمكنك أن تدع هذه البذرة تساعدك في التغلب على مشاكلك، والاتقاء إلى مستوى التحديات التي تواجهها، وذلك من خلال ما تمدك به من الشجاعة والحيلة والعزيمة .

حاول تفعيل القوة الخارقة

حاول أن تتذكر موقفاً ماضياً فيه تفعيل هذه القوة الخارقة هل تتذكر كم زادت ثقتك بنفسك عندما نجحت في تنفيذ ما خططت أو عندما وجدت حلاً لمشكلة حيرتك؟ وهذا العنصر الذي يتعلق بنفسك الداخلية يمكن أن يساعدك على التغلب على العقبات التي تبدو مستحيلة، كما يمكن لهذه البذرة مساعدتك على التخلص من مشاكلك إذا تركت لها فرصة نيابة عنك، ولكن عليك أن تفعل شيئاً لتجعل هذا ممكناً، ركز كل اهتمامك وجهدك على أدائك وأهدافك ليس على آلامك .

وهناك على الأقل قاسم مشترك واحد يجمع ما بين عظماء العالم، وهو أنهم يتمتعون بحماسة لا تفتر تجاه ما يفعلونه، فهم ينتجون إنتاجاً هائلاً لأنهم يعيشون بشكل إيجابي، كما أنهم يصرون على العمل، والسر في تغلبهم على مآزقهم هو أنهم يركزون تركيزاً كاملاً على أدائهم .

الإنصات ودوره في الإقلال من المشكلات

الإنصات إلى مشاكل وشكاوي المستخدمين

إذا كان مركزك بالعمل هو الإدارة أو مركز تنفيذي، فربما أنه ليس من واجبك أن تستمع إلى شكاوي المستخدمين، ويمكن أن تقول لنفسك أنك مشغول جداً بالمشاكل الخاصة بك، ومنها تخفيض التكاليف، ومواجهة الحصص الإنتاجية، وزيادة الإنتاج، وتحسين الجودة، وحضور الاجتماعات التي لا تنتهي .

ليس هذا فقط، فإنك تقول إذا كان لدى الشركة مدير للعلاقات الصناعية وقسم الموظفين الخاص بالتعامل مع المظالم، مستشار علاقات خاصة مستخدمين، فلماذا إذن لا يذهب الأفراد إلى هؤلاء لعرض الشكاوي بخصوص الأجور، وظروف العمل أو أي شيء آخر؟

طرق بسيطة للاستماع بشكل أفضل

واحدة من أسرع وأسهل الطرق لاكتساب السلطة المطلقة مع الأشخاص أن تستمع إلى مشاكلهم وكلك آذان صاغية؛ لكي تصبح مستمعاً جيداً، فإنك ستحتاج إلى أن تتعلم أن تستمع إلى الشخص بكل كيانك، وأن تترك نفسك جانباً وتتحلى بالصبر، وأن تهتم فعلاً به .

تعلم أن تستمع بكل كيانك

ليس هناك طريقة لإلحاق الإهانة بشخص آخر أو جرح مشاعره أسرع من أن تقاطعه في الحديث عندما يحاول أن يخبرك بشيء ما، هل سبق وأن فعل أحد هذا معك ؟ هل سبق وأن حاولت أن تخبر مديرك شيئاً خاصاً بك ولم تجد منه غير الإهمال، أو ابتعد عنك، أو تجعلك في أن تنهي له الموضوع ؟ إنني متأكد إنك تعرف عندما لا يستمع شخص إليك كيف يمكن أن يؤلمك هذا بشكل مسبق، لذا فلا داعي لأن ترتكب مثل هذا السلوك بنفسك

إذا كان لديك أطفال : فعليك أن تدرك أنهم يشعرون بنفس الشعور، عندما لا تبالي بهم، وتتجاهلهم، وترفض أن تستمع إليهم، أو لا تعير أي اهتمام لمشاكلهم .

عندما لا تستمع إلى شخص ما فإنك ترفضه لكن عندما تسمعه تتقبله فالرفض يؤلم والقبول يداوي هذا الألم .

عندما تستمع إلى الشخص بكل كيانك، عليك أن تترك جانباً كل اهتمامك ومتعتك والشغل الشاغل الخاص بك، على الأقل في الوقت الذي تكون فيه مع المتحدث، في هذه اللحظات القليلة معه، لابد وأن تركز كل اهتمامك بنسبة 100٪ وأن تستمع إليه بشكل أعمق، لابد أن تستمع بكل ما تستطيع من وعي وتركيز ولكي تتمكن من القيام بذلك لابد لك من[1]:

لا تكن مركز كل شيء والعالم يدور من حولك، يسعى كل واحد منا تقريباً ليكون مركز الجذب بالنسبة للآخرين ونقضي العديد من لحظات اليقظة لدينا في المحاولة لكسب مكانة ما من أي نوع.

لكن إذا أردت أن تكتسب سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين، فهذا بالضبط ما يجب عليك أن لا تقوم به فلابد لك أن تقوم بتدريب ذاتك المتعطشة دائماً للاهتمام بان تتراجع للخلف من باب التغيير، أن تتوقف عن محاولة أن

---

(1)Fleet james,21Days to unlimited Power with People, Page 309-310,newjersey.

تكون في دائرة الضوء وتسمح لهذا الضوء أن يسلط على الذات الأخرى ولو لبرهة من الوقت . هل سيكلفك هذا الكثير بأن لا تفكر في نفسك طويلاً حتى تستمع إلى الشخص الآخر ؟

كن متحلياً بالصبر

ليس بالشيء اليسير أن تكون صبوراً عندما تكون في عجلة من أمرك , وأمام إصرار شخص بأن يخبرك بتفاصيل كل دقيقة له، وعندما تكون صبوراً معه حتى ينتهي من حديثه فإنك عادة ما تحصل على مكاسب كبيرة من حيث الأفكار السديدة والمنطقية لديه وهذا لا يمنع أن هناك مرات عليك أن استمع فيها إلى هراء، لكن قد تكون فاقت أفكاره الجيدة أفكاره العقيمة بشكل كبير .

لا تصدر أحكاما متسرعة

إحدى الطرق الجيدة لممارسة الصبر هو ألا تنقد وألا تصدر حكماً متسرعاً مهما كان عامل الوقت لا يساعدك، فمن الأفضل لك دائماً أولا قبل أن تطرح رأياً وخصوصاً إن كان هذا الرأي الذي يمكن أن يدمر ذات، أو كرامة واحترام الشخص الآخر فالنقد العقيم لم يعد الطريقة المناسبة لتحقيق السلطة المطلقة في التعامل مع أي فرد .

الصبر لعدة مرات يعتبر ببساطة مجرد انتظار وترقب واستماع ومساندة إلى أن يتوصل الفرد الذي تحاول أن تساعده إلى حل لمشكلته[1] .

الاهتمام بالآخرين

إذا كنت تشعر بأنك تستطيع أن تحقق سلطة مطلقة في التعامل مع الآخرين على حساب الشخص الآخر ودون اهتمامك بهذا الفرد ومصلحته، فدعني أخبرك مباشرة الآن أنك مخطئ بشكل كبير، لابد أن يستفيد الآخرون من سلطتك المطلقة أيضاً وإلا لن تنجح هذه السلطة بالنسبة لك

([1])Fleet James, Page313.

لذا لابد وأن تهتم بشكل أعمق بالآخرين قبل أن تتوقع حصولك على السلطة المطلقة عليهم، لا فائدة من الاستماع إلى شخص وعدم التفكير في النفس، وممارسة الصبر، إذا لم يكن هناك اهتمام حقيقي بالشخص ومصلحته الشخصية .

يعتبر الاهتمام بالآخرين هو الأساس الرئيسي لجميع العلاقات البشرية العميقة والباقية، إنها محور جميع الصداقات والطريق الحقيقي للسلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين .

- **السؤال الجيد له غرض محدد**

ينبغي أن تقوم بتصميم أسئلتك لأغراض محددة؛ يمكن استخدام سؤال واحد للتأكيد على نقطة كبرى وآخر للحث على التفكير، وثالث لإثارة الاهتمام وجعل الأفراد أكثر يقظة، أن تسأل بنفسك "هل هناك أي أسئلة ؟" فإنك بذلك تمنح الأفراد الفرصة لتصحيح أي سوء تفاهم وإمكانهم التعبير عن رأيهم الخاص.

- **السؤال الجيد يفهمه كل فرد**

ينبغي التعبير عن الأسئلة بلغة ومصطلحات يألفها جميع المستمعين لك، وينبغي التعبير عنها بطريقة لا تسبب مشكلة لجميع الأفراد في فهم ما تريده بالضبط منهم، إذا وَلدَّ سؤالك سؤالاً آخر في ذهن المستمعين، فإنه لا قيمة له؛ حيث إن السؤال التقليدي الذي يوجهه المستخدمون إلى المشرفين عيلهم هو «من فضلك أخبرني، ماذا تريد أن أفعله لك بالضبط» .

- **السؤال الجيد يؤكد على نقطة محددة**

تجنب طرح سؤالين في سؤال واحد، او طرح سؤال بطريقة تؤدي إلى الاحتياج إلى أسئلة أخرى عديدة لفهم السؤال الأول، أو استخراج المعلومات

التي تريدها، قم بالتركيز على نقطة واحدة ولا تبدد النيران، حيث إن الكلمات هي الشيء الوحيد الذي تظل تأثيراته سارية المفعول.

- **السؤال الجيد يطرح للحصول على إجابة محددة**

لا تسمح للأفراد ان يقوموا بمراوغتك أو يأتوا بإجابات غامضة، لا تسفر عن شيء، فعليك أن تطرح السؤال بشكل يتطلب إجابة محددة ودقيقة، لا تتراجع حتى تصل إلى الإجابة التي تريدها .

- **الاستفسار الصواب يعيق التخمين**

لا تطرح السؤال أبداً بطريقة تمكن المستمع من أن يخمن الإجابة التي تعمل على إرضائك فلا بد وأن تقوم إجابته على أساس المعلومات والحقائق وليس على أساس الخيال والتخيل ستكون هناك مرات تسأله عن رأيه النزيه فيها، لكي ينبغي أن يقوم تفكيره الذاتي على أساس من الحقائق الموضوعية .

- **اسأل بطريقة التعليل لماذا؟**

يمكن التعبير عن السؤال ب "لماذا" صراحة أو بشكل ضمني، لكن لابد من وجوده دائماً، فهناك العديد من الأشخاص الذين ترضيهم الإجابات بـ "نعم" أو " لا " حتى وإن كانت هذه الإجابات لا تخبرهم بشيء إذا أجاب بـ " لا " فعليك أن تسأله "لماذا ؟" إذا أخبرك بأن هذا الشيء يتم القيام به دائماً بهذا الشكل، أسأله "لماذا ؟" تعد هذه الكلمة ذات الخمسة أحرف من أكثر أدوات الاستفهام فعالية، التي يمكن استخدامها، فعليك إذاً باستخدامها من أجل مصلحتك .

كيفية التمهيد للحوار

من الممكن أن تجد شخصاً يتحدث عن نفسه وعن مشاكله، إذا اتبعت المؤشرات التي أعطيت لك عن أساليب التساؤل، لكنها لا تزال مسؤوليتك تجاه الفرد بأن تبادر بالحوار معه، افعل ذلك فإنك لن تواجه هذه المشكلة.

أحسن طريقة أن تقوم بسؤاله، أي سؤال أسأله عن الوقت على الأقل كبداية، اسأل فقط أي شيء يجعله يتحدث معك على الرغم من أنه لا يزال من الأفضل كثيراً استخدام أسئلة محددة تجعل الفرد مداوماً على الحديث وتمنحك المعلومات التي تريدها .

كيفية الاستماع إلى ما بين السطور

من الممكن أن نتعلم في مرات عديدة جداً أشياء لم ينطق بها المرؤوس أكثر مما لو نطقها؛ فعليك تعلم الاستماع إلى ما بين السطور؛ فليس معنى عدم قوله إنه لا يحب المشرف أنه لا يحبه ؛ حيث إن المتحدث لا يضع دائماً كل ما يفكر فيه في شكل كلمات، ليس ذلك فقط، ولكن راقب التغير في نغمة الصوت، وارتفاعه وانخفاضه، فإنك ستجد غالباً معنى مناقضاً بشكل مباشر لما يقوله، راقب تعبيرات وجهه، وإشاراته، وحركات يديه، وجسمه، وسلوكياته، فلكي تصبح مستمعاً جيداً، سيتطلب ذلك منك أن تستخدم عينيك كما تستخدم أذنيك .

التغلب على المستمع الغاضب

يعتبر الاستماع إلى شكاوي الفرد هو مسؤولية المدير أو الموظف الإداري الكبير، فلكي تستطيع أن تقوم بذلك بشكل مناسب، اكتسب كثيراً من المهارة والخبرة في اكتشاف ماذا يريد الأفراد ومساعدتهم في الوصول إليه، يعد هذا السر

من أسرار الحصول على السلطة المطلقة في التعامل مع الآخرين، لذا فسوف تحقق نجاحاً في أي مجال من المجالات .

هناك طريقة واحدة، لكي تحقق هذه الطريقة نجاحاً لك كمدير أو منفذ، هي وضع إجراءات مناسبة لشكوى المستخدم ولكي تجد المساعدة في أدائك ذلك عليك بالتفكير في الإرشادات التالية:

قم بتسهيل الأمر بالنسبة للأفراد لكي يأتوا إليك

لا يجب عليك أن تكون ودوداً بشكل مبالغ فيه ولا ينبغي أن تنفر منهم على حد سواء، بينما تقوم بذلك لابد ,ان تجعل المرؤوس يتحرر من خوفه بخصوص إخباره بشكواه من أن يسبب عداوة أو كراهية لك، فهذه هي النقطة المهمة لهذا الأسلوب .

التخلص من الروتين

لا تجعل الشكاوي تتراكم من خلال القواعد والأحكام البطيئة، اجعلها سهلة وبسيطة، فإنك تريد أن تصل بالمشكلة وحلها في أقل وقت ممكن، فأفضل طريقة للقيام بذلك هي أن تبقى الباب مفتوحاً طوال الوقت .

قم بشرح إجراءات الشكوى لكل فرد

لا فائدة من إبقاء الباب مفتوحاً أمام المرؤوسين إذا لم يعرفوا لماذا هو مفتوح، لذا أخبرهم عن رأيك، اسمح لهم أن يعرفوا، قم بإخبارهم جميعاً، أخبرهم بشكل واضح عن كيفية تقديم الشكوى وماذا سيحدث عندما يقوم الموظف بذلك خطوة بخطوة .

مساعدة الفرد في التعبير عن الشكوى

من الممكن أن لا تتوفر للمستخدم المهارة في بعض الأحيان للتعبير عن الشكوى في شكل كلمات فإذا شعر الفرد أن تصحيح مشكلته يعتمد على قدرته اللفظية، فيمكن أن يتراجع قبل أن يبدأ، ويكبح سخطه ليصبح مستخدماً مثيراً للمشاكل .

لا تصدر حكماً متسرعاً أو متحيزاً

حتى إذا كنت المدير؛ فعليك أن تضع قرارات بحكمة وليس من خلال وجهة النظر المتحيزة للإدارة، ولا ينبغي أن تصدر أحكاماً متسرعة، إذا أردت مزيداً من الوقت للحصول على مزيد من الحقائق، فافعل ذلك، حيث يعد القرار الحكيم أكثر أهمية من قرار سريع وغير صحيح .

الحصول على جميع الحقائق

إنك ستحتاج في بعض الأحيان إلى الاستماع إلى الجانب الآخر من القصة من شخص آخر، إذا كان هذا ضرورياً للوصل إلى جميع الحقائق التي تحتاجها لأخذ قرارك فقم بعمل ذلك .

السماح للفرد بمعرفة قرارك

بمجرد أن تأخذ قرارك، اسمح للفرد أن يعرفه، أخبره بذلك بنفسك، استدعه مرة أخرى لمكتبك، إذا كنت بحاجة إلى ذلك، أما إذا أردت أن يصل القرار عن طريق السكرتارية أو موظف المكتب، فإنه سيعرف بالتأكيد أنك لم تكن متهماً به حقاً رغم كل ذلك .

مضاعفة التأكد على النتائج

تأكد مرة أخرى من أن الموظف تأكد أن شكواه كانت محل اهتمام ونال الرضا التام، استمر في المتابعة وسوف يعرف أنك لا تزال تهتم به ومشكلته، فهذا التصرف البسيط من جانبك سيمنحك الكثير من السلطة المطلقة التي تريدها على الآخرين .

أن تكون مهتماً به

ليس هناك فائدة كبيرة من الانتباه إلى الشخص والاستماع إلى شكواه ومشكلاته، إذا لم تكن تشعر بالراحة حتى تقوم بذلك، لا أستطيع أن أخبرك كيف ينجح هذا الأسلوب، حيث لابد من أن يصدر هذا من القلب، وينبعث من أعماقك .

بالطبع إنك لا تستطيع القيام بحل جميع المشكلات الشخصية للمرؤوسين من خلال الاستماع فقط إلى شكاواهم، لكن الانتباه إليهم بشدة، عندما يتحدثون سوف يساعدهم، وسيعمل بالتأكيد على تحسين موقفهم تجاهك .

تصحيح أفعال الناس دونما نقد

قد تشعر من الوهلة الأولى أنه ليس عليك تصحيح أفعال الناس ولكن إذا ما نظرت بأمانة إلى أنشطتك اليومية فسريعاً ما تجد نفسك تفعل هذا، تصور أنك واثق من أنك لو كنت في مركز مدير قسم أو ناظر زراعة، أو رجل أعمال أو سيدة أعمال أو منفذ لأي عمل، حتى لو ترأس مرؤوسين أو ثلاثة فقط، فقد لا يمر اليوم دون أن تنتبه إلى أن أحداً ما ارتكب خطأ.

النقد سلاح قاتل

إننا نريد أن نوضح نقطة واحدة هنا وهي عندما نقوم بتعديل أخطاء لشخص ما، فإننا لا ننتقده حيث لا يريد أحد أن يكون موضع نقد، حيث أن النقد أحد الأسلحة القاتلة ولديه القوة لتدمير شخص، فأفضل شيء يمكن أن تتذكره عن النقد هو ان تتركه جانباً لا تفكر فيه .

عند تعديل أخطاء شخص، فإنه لا يجب عليك أن توجه له النقد أو تدمره أفضل طريقة هي أن توضح له كيفية أداء الوظيفة بشكل مناسب، بأن تقدم له النصيحة والمشورة، والإرشاد ولكن بطريقة لا تجعله يدرك أنك تقوم بعملية التعديل عليه، فالغرض الأساسي هو تصحيح كيفية تعديل أخطاء الشخص دون أن تفقد سلطتك المطلقة عليه، يمكن القيام بهذا عندما تتعلم أن تتخاطب مع الأشخاص بطريقة ودودة .

الحصول على جميع الحقائق المتعلقة بالموضوع

لو أمكنك أن تحصل على جميع الحقائق معاً التي تحتاجها لتعديل الخطأ بسؤال ماذا حدث ؟ فإنه لأمر حسن، ينبغي أن تكون قادراً على حل مشكلتك في الحال، فلن يجيبك الناس في بعض الأحيان ويعطوك جميع الحقائق التي تحتاجها لتعديل الخطأ خاصة إذا كنت أنت الشخص المسؤول عن إصلاح الخطأ .

ينتج الخطأ أحياناً من التعليمات الضعيفة، والأوامر غير المناسبة والقواعد السيئة أو سوء المهمات، وتذكر أنك قد ترتكب بعض الأخطاء الشنيعة أيضاً ويريد بعض المستخدمين أن يخبروا المدير عندما يكون مخطئاً فالقيام بذلك يدعو إلى انتقام مدمر في بعض الحالات والأفضل لا تتوافق مع مثل هذه الفئة.

اختيار الوقت والمكان عندما تستدعي المقابلة الرسمية

إذا تم حل المشكلة باستخدام أول خطوتين، فإنه شيء رائع ولا حاجة إلى الاتجاه لأكثر من ذلك، ولكن إذا لم يتم التعديل فإنك بحاجة إلى هذه الخطوة .

لابد من إتمام المقابلة الرسمية مع شخص ما لتعديل خطئه وحل المشكلة في خصوصية كاملة وهنا أول ما تتطلبه هذه الخطوة .

مكتبك هو أحسن مكان لتتم فيه المقابلة حيث أن المكتب في حد ذاته يشبع سلطتك، إذا حضر المدير إلى مكتبك ليراك، فإنها عادة ما تكون مجرد زيارة رسمية، وهناك احتمال بأن كل شيء على ما يرام، ولكن إذا استدعاك إلى مكتبه، إذن فغالباً سيكون شيء ما غير صحيح .

عدم فقد الأعصاب عند تعديل أخطاء المرؤوسين

من الأفضل ألا تفقد أعصابك مع المرؤوسين أو المستخدمين، ولكن الأكثر من ذلك هو ألا تفعل ذلك في جلسة تشاور، إذا حدث ذلك فسينتهي الأمر بك إلى لا شيء سوى جدال غاضب بين شخصين غاضبين، حيث سيؤدي الغضب إلى نقد أكثر منه إلى تعديل الأخطاء، فإنه من المحتمل أن تكون عاجزاً عن أن تتذكر الهدف من هذه المقابلة .

إذا لم تستطع أن ترى نتائج طيبة من هذه المقابلة ما عدا الشعور المؤقت بأنك في حالة أحسن عندما تخلصت من غضبك عن طريق تنفيسك له، فلا تدع أحاسيسك وآراءك الشخصية تهيمن على المقابلة، فهذه هي الفكرة ولكن عندما تطلب من شخص أن يغير تصفيفة شعرة، فيصبح ذلك نقداً .

البدء دائماً بالمدح والتقدير الحقيقي

لا تقم بتجريح شخص في بداية دخوله إلى مكتبك، ولا ينبغي أن تقوم بسرد كل عيوب شخصيته واحداً تلو الآخر، كأنك تتأكد من احتواء قائمة مشتريات على كل ما تريد، حيث لا يستطيع أحد أن يتحمل مثل هذا النوع من العقوبة طويلاً .

بدلاً من ذلك، عليك أن تستهل حديثك بإخباره أنه شخص طيب، وبمقدار تفكيرك فيه وأنه يؤدي وظيفته بشكل طيب، أو بأي شيء ما عدا ذلك الموضوع البسيط الذي تريد أن تناقشه فيه .

كما تساعد الكلمات الطيبة في خلق جو من الود والتعاون، حيث يفتح المدح والإطراء ذهن الشخص الآخر .

الأخذ بقائمة الحصر الخاصة بك لمساعدة الشخص لفهم وجهة نظرك

هناك طريقة طيبة للتعامل بسهولة مع تعديل أخطاء الشخص، هي أن تسمح للفرد أن يعرف انك لست معصوماً من الخطأ، بالطبع معرفتك بذلك شيء محتمل فعلاً، ولكن هذا يساعده إذا سمحت له أن يعرف أنك تعرف أيضاً إن هذا يساعده أن يتقبل تعليقاتك بصورة أكبر مما هو عليها .

هذا الأسلوب يحقق نجاحاً بشكل كبير جداً مع كل واحد، خاصة مع الشباب الذين يحبون أن يستمعوا إلى الأخطاء التي وقع فيها كبار السن منهم .

إعطاء المرؤوس فرصة للحديث

إذا فعلت ذلك، فإنك تتيح الفرصة للفرد أن يخبرك عن الجزء الخاص به في القصة، يعاني معظم الناس بشكل كبير من القلق لسماحهم لك بمعرفة ماذا وكيف حدث ذلك، حيث إنهم يريدون التأكد من أنك تفهمهم وسوف يتحدث الغالبية منهم عن طيب خاطر، إذا أتيحت لهم الفرصة .إذا ظهر أن الشخص لديه الفصاحة ليتكلم، فوجه إليه بعض الأسئلة المهمة استمر بسؤاله لماذا، لماذا، لماذا، عندما تحصل على جميع الإجابات التي تستطيع جمعها، فسيتوفر لك وضع أفضل بكثير لمساعدته، ومساعدة نفسك أيضاً بالنسبة لهذا الأمر، بأن تتخذ التصرف المناسب، حتى لا يحدث نفس الخطأ مرة أخرى .

إذا تطلب الأمر عقوبة

فلا بد وأن تتناسب مع الخطأ والفرد، قبل تحديد العقوبة عليك أن تزن جميع الدلائل والحقائق بحرص، فمن الممكن الاكتفاء بجلسة تشاور رسمية ولا يتطلب الأمر أكثر من ذلك .

لكن إذا قررت فعلاً أن الأمر يتطلب المزيد، فعليك أن تتذكر أن الهدف الوحيد من العقوبة هو الإصلاح، وليس أكثر، فإياك والانتقام والتوق إليه .

استخدام العقوبة من أجل العقوبة

إذا كانت المنشأة تستخدم العقوبة من اجل العقوبة، فتتجاوز الإدارة تطبيق اللوائح، فيشعر عمال الإنتاج بالكراهية نحو الأفراد ذوي المكانة العليا، فالدمار المتعمد للشركة أمر شائع، حيث إن السرقة تعتبر مشكلة كبرى، وكذلك أيضاً إجمالي حركة المستخدمين وعدم وجود ولاء من جانبهم، من السهل أن تضاعف الشركة أرباحها، وربما أكثر من ذلك إذا استطاعت الإدارة التعامل مع عمال الإنتاج على أنهم بشر .

السماح للفرد بانتقاء نوع العقوبة

أحسن أسلوب للاستخدام هو السماح للفرد باختيار عقوبته، سل الشخص ماذا يعتقد أنه كاف لأن تفعل معه في حالته، فسوف تفاجأ بالعدد الذي يواجهه الموقف بواقعية وأمانة حيث يعطي 99٪ حكماً على أنفسهم أكثر شدة مما قد تحكم أنت به، وبالتالي تصبح رؤوفا بالنسبة لهم عن طريق تقليل العقوبة التي لم تحكم أنت بها .

أما بالنسبة للشخص الذي يتساهل مع نفسه في اختيار العقوبة فاعتذر له بأن هذا الاختيار لم يكن هو بالضبط الذي تفكر فيه، وبعد ذلك أخبره بالعقوبة التي يجب أن تكون وتمسك بهذا القرار، وأخبره ماذا تقصد من ذلك مع اقتناعك

بالقرار، حتى إذا اعتقد أن العقوبة تفوق الذي يستحقه، فستجده يتقبل العقوبة بصدر رحب عندما تبرر له السبب، لكن هذا نادراً ما يحدث، حيث يصدر معظم الأفراد حكماً اشد على أنفسهم أكثر مما تفكر فيه .

إنهاء مقابلتك بمدح وتقدير حقيقي لعمل الشخص

لا تنه جلسة التشاور مع الفرد بإشارة فيها مرارة لابد وأن تحتوي الجلسة على المدح والذم، حيث ينبغي أن تترك جلسة تعديل الأخطاء للفرد فكرة أنه تمت مساعدته وليس زجرة، عندما تقوم بتعديل أخطاء الفرد، فلابد وان تراعي في ذلك أن تكون خدوماً للفرد لا مصدراً لمضايقته .

امدح أي إنجاز مهما كان هذا الإنجاز طفيفاً

لا يستطيع أحد أن يحتمل اجتماعاً متواصلاً لتعديل أخطائه، إذا كان من الواجب عليك أن تعدل أخطاء شخص ما، سواء أردت الخلاص منه أو زجره ونقده، فلا تعدل الشخص نفسه .

لذا إذا أردت الحصول على أحسن أداء ممكن من جانب المرؤوسين وإذا أردت أن تحصل على السلطة المطلقة معهم، عليك بمدح إي إنجاز يحققونه واقل إنجاز يصلون إليه.

إعطاء المستخدمين مكانة مرموقة للالتزام بها

إذا مارست الأسلوب الذي طرحته توا عليك لمدح كل وأي إنجاز، فسوف تصبح هذه الخطوة أوتوماتيكية، عندما تقوم بمدح شخص، فسيريد المزيد من المدح، وبذلك تمنحه مكانة مرموقة يلتزم بها عندما تمدحه على أدائه لعمله؛ حيث إنك إذا وضعت مستوى مرتفعاً ليكتسبه الفرد فإنه يعرف متى يفقده،

وليس من الضروري عليك أن تخبره بذلك، ولكن إذا لم تضع أي مستوى له، فإنه بذلك لا يهدف إلى شيء.

كيف تتعامل مع الخلاف وتتغلب عليه؟

إن الفكرة الأساسية هي أنك لست مضطرا لاختيار سلوكك عن طريق التجربة والخطأ، فيمكنك تملك السيادة عن طريق تعلم أكثر الطرق فاعلية لإدارة عقلك .

وحينما تتعامل مع الآخرين، فإنه لابد من وجود كم من المحاولة والخطأ فلا يمكنك توجيه سلوك الآخرين بنفس السرعة والثقة والفاعلية التي تتحكم بها في نتائجك، ولكن من قواعد تحقيق النجاح الشخصي أن تتعلم كيف تعجل من هذه العملية، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق إيجاد التواصل وتفهم المواقف غير الاعتيادية، وعن طريق تعلم كيف تفصل بين فئات الناس حتى يتسنى لك التعامل مع كل منهم حسب ما يصلح له، والموضوع الذي بين أيدينا يتعلق بتقبل المحاولة والخطأ اللذين يعتبران جزئين لا يتجزآن من التعامل الإنساني، وبزيادة القدرة على الاستكشاف عن طريق تعلم كيفية التعامل مع المقاومة وحل المشكلات .

المحاكاة والمرونة

القدرة المتميزة على "المحاكاة" ذات أهمية بالغة حتى تتعلم سرعة إيجاد النتائج التي ترغب فيها، ولا شك "المرونة" تلك الصفة التي يتمتع بها كل الأشخاص ذوي القدرة على التواصل الفعال، فإنهم يتعلمون كيف يحاكون شخصا ما ثم يستمرون في تغيير سلوكهم - اللفظي وغير اللفظي - حتى يتمكنوا من إيجاد ما يريدون، والطريق الوحيد لتواصل الجيد هو أن تبدأ بشعور التواضع وبالاستعداد للتغيير، فالتواصل لا يتحقق بمجرد إرادة حدوثه كما أنه

لا يمكنك أن تجبر شخصاً على تفهم وجهة نظرك إن الطريق الوحيد إلى التوصل هو المرونة الدائمة الحكيمة الواعية[1].

الاعتداد بالذات وحب السكون

وغالباً لا تأتي المرونة من تلقاء نفسها، فالكثيرون منا يفعلون نفس الأشياء ويكررونها بصورة مملة، والبعض منا يثقون بصحة موقفهم تجاه شيء ما ويفترضون أن مجرد التكرار كاف للنجاح، والسبب في هذا توليفة من الاعتداد بالذات وحب السكون، وكثيراً ما يكون أسهل شيء هو أن تفعل – بالضبط – ما فعلته سابقاً، ولكن الأسهل – غالباً – هو أسوأ شيء يمكن فعله .

ادفع الحجة بالحاجة

يفكر معظمنا في تسوية الخلافات – على أنها شيء يشبه الملاكمة – بالكلمات، حيث يدفع الشخص حجحجة حتى يحصل على ما يريده، إن الهدف فيها ليس التغلب على القوة بل إعادة توجيهها لا تتم فيها المقابلة القوة بالقوة بل تشع نفسك في اتجاه القوة الموجهة إليك، وتقودها إلى اتجاه جديد، وهذا أفضل ما يفعله من ينشدون التواصل.

المتواصل المميز يتمتع بمرونة

تذكر أنه لا يوجد شيء أسمه مقاومة، إن ما يوجد هو متواصلون غير مرنين،ة حيث يندفعون في الوقت الخطأ والاتجاه الخطأ، فإن المتواصل المتميز لا يعارض آراء الآخرين، بل يتمتع بمرونة وسعة حيلة، ويجد نقاط ويتمسك بها، ثم يعيد توجيه التواصل بالطريقة التي يريدها .

([1])Robbins Anthony,un Limited Power, Page375.

ومن المهم لنا أن نتذكر أن هناك بعض الكلمات التي توجد والمشكلات، والقادة وسادة فن التواصل والاتصال والعظماء يدركون هذا، ويهتمون اهتماماً كبيراً بالكلمات التي يستخدمونها، وبأثر هذه الكلمات.

تعلم أسلوب الإقناع

أسلوب الإقناع عن طريق عدم إيجاد أي مقاومة للمقترحات يمكن أن تأتي عن طريق استخدام الكلمات التي تثير الاستجابات السلبية، وهناك كلمات أخرى منها الكلمة التي تكون إحدى أكثر الكلمات تخريباً إذا استخدمت بتلقائية ودون وعي، فإنه إذا قال الشخص: «هذا صحيح ولكن..» فإن ذلك يعني أنه ليس صحيحاً أو ليس مناسبا، فكلمة (لكن) تنفي كل ما قيل قبلها، وأنت كيف يكون شعورك إذا قال لك شخص إنه يتفق معك ولكن...؟ وماذا سيحدث إذا وضعت كلمة (و) مكانها؟ ماذا لو قلت «هذا صحيح وهناك شيء آخر صحيح أيضاً» أو «هذه فكرة جميلة وتوجد طريقة أخرى للتفكير فيها» في كلتا الحالتين تبدأ بالاتفاق وبدلا من أن تخلق المقاومة، فإنك تشق طريقاً لتغيير الاتجاه

تذكر أنه لا يوجد أشخاص مقاومون بل متواصلون وغير مرنين، وكما أن هناك عبارات وكلمات تثير تلقائيا مشاعر أو حالات المقاومة، فإن هناك – أيضا – طرقا للتواصل تضمن دائما اشتراك الأشخاص وتفاهمهم .

إطار الاتفاق

وعلى سبيل المثال: ماذا سيحدث إذا كان لديك وسيلة تواصل يمكن أن تستخدمها لتعبر عن شعورك بالضبط حول مسألة ما دون أن تتنازل عن كرامتك بأي حال، ودون أن تضطر إلى الاختلاف مع الأشخاص الآخرين ؟ هل توجد وسيلة بهذه الفاعلية؟ إن هذه الوسيلة موجودة وتسمى ((إطار الاتفاق)) وتتكون من ثلاث عبارات يمكن أن تستخدمها لتعبر عن احترامك للشخص

الذي تتواصل معه، وتحافظ على المودة بينكما وتشركه معك فيما تشعر أنه صحيح وفي نفس الوقت، لا تقاوم رأيه بحال من الأحوال، وحيث لا توجد مقاومة لا يوجد خلاف .

وها هي العبارات الثلاث .

((إنني أقدر و ...))، ((إنني أحترم و ...))، ((إنني اتفق معك و ....))

إنك تقوم بثلاثة أشياء في حالة من هذه الحالات، فأنت تقيم ألفة عن طريق دخول عالم الشخص والاعتراف بآرائه بدلا من تجاهلها أو ازدرائها بكلمات مثل "لكن" ثم تتبنى إطار اتفاق يربطكما معاً، ثم تفتح الباب لإعادة توجيهه ومثلا، إذا قال لك شخص ((إنك مخطئ تماما)) بشأن ما، ورددت أنت عليه – نفس القوة – قائلاً ((لست مخطئا)) فهل ستبقى ألفة التواصل بينكما؟ لا بل سيحدث وتنشأ المقاومة، وبدلا من هذا قل لهذا الشخص: ((إنني أحترم قوة مشاعرك حيال هذا، وأظن أنها قد تختلف إذا استمعت إلى رأئي)) لاحظ أنك لست مضطرا للاتفاق مع مجمل ما يقوله الشخص، فإنسان يمكنه في كل الأحوال أن يحترم ويقدر ويتفق مع مشاعر الشخص الآخر حيال شيء ما، فأنت تقدر مشاعره لأنك لو كنت في نفس موقفه ولك نفس إدراكه لشعرت بنفس الشعور.

تقدير المقاصد والنوايا

ويمكن أيضاً أن تقدر مقاصد ونوايا الشخص الآخر، فكثيراً مالا يقدر طرفا الخلاف وجهات نظر بعضهما البعض، بهذا فإنهما لا يستمعان إلى بعضهما البعض، ولكن إذا استخدمت إطار الاتفاق فإنك ستجد نفسك تستمع باهتمام أكبر إلى ما يقوله الشخص الآخر وتكتشف سبلا جديدة لتقدير الناس نتيجة لذلك، فلنفترض أنك تناقش مع احد الأشخاص حول قضية الأسلحة النووية فهو يؤيد تصنيع الأسلحة النووية بينما أنت تدعو إلى تجميدها، قد تعتقدان أنكما خصمان، على الرغم من مقصدكما قد يكون واحد هو تحقيق أمن أكبر

لكما ولعائلتكما، وتحقيق السلام في العالم ولهذا، إذا قال الشخص الآخر (إن الحل الوحيد للمشكلة النووية هو مهاجمة الروس بالأسلحة النووية) فبدلا من الجدال معه، يمكنك أن تدخل عالمه، إن الشخص الآخر يحس بأنك تحترمه عندما تتحدث معه بهذه الطريقة، ويحس بأنك تسمعه ولا يكون عنده ميل للخلاف أو المقاومة، إنك بهذا لا تختلف معه وإنما تقدم له إمكانيات جديدة في نفس الوقت ويمكن استخدام هذه الطريقة مع أي شخص، ومهما كان ما يقوله الشخص الآخر، بإمكانك أن تجد شيئا تقدره وتحترمه وتتفق معه . ومن المستحيل أن تثور لأنك لا ترغب في الثورة[1].

توصل إلى النتائج المرغوبة بطريقة أفضل

ابحث عن موضوع يمكن أن تختلفا فيه وتناقشا فيه بنفس الطريقة التي وصفتها سابقا كلعبة لإيجاد نقاط الاتفاق ثم قيادة الأمر إلى الاتجاه الذي تريده، وهذا لا اعني أن عليك أن تتخلى عن معتقداتك، ولا أن تفعل المستحيل، ولكنك ستجد أنك ستصل إلى النتائج المرغوبة بطريقة أكثر فاعلية عن طريق التقبل، ثم التوجيه وليس عن طريق المعارضة العنيفة، وستكون وجهة نظرك أكثر ثراءً وتوازناً حينما تكون منفتحا على وجهات نظر الآخرين، ومعظمنا ينظر إلى المناقشة على أنها لعبة مكسب وخسارة، وأننا على حق، والآخرون على باطل، فيبدو أن أحد الجانبين يحتكر الحقيقة بينما يتخبط الجانب الآخر في ظلام دامس، وأنك سوف تحصل على ما تريد بسرعة أكبر عندما تجد إطاراً للاتفاق ومن الأشياء الأخرى التي تستحق أن تقوم بها هي أن تجادل لمصلحة شيء لا تؤمن به وسوف تفاجأ بأنك قد قمت بتوليد مواقف ووجهات نظر جدية .

---

(1)Robbins Anthony,Page 380.

من الصعب إقناع شخص بما لا يريد

إن أفضل البائعين وأفضل المتحدثين يعلمون أنه من الصعب جدا إقناع شخص بعمل شيء لا يريد عمله، فمن السهل جدا إقناعه بما يريده عن طريق خلق إطار واتفاق وقيادته بصورة طبيعية وليس من خلال العراك إن السبيل إلى التواصل الفعال هو تشكيل الأشياء، بحيث يفعل الشخص ما يريده لا ما تريده أن يفعله، فمن الصعب جداً التغلب على المقاومة ومن السهل أن تتجنبها بالاستفادة من الاتفاق والألفة، وهذه إحدى الطرق التي تحول المقاومة إلى مساعدة .

الفرق بين مشاكل المعلومات والتنفيذ

فإذا كانت الإجابة هي لا – أي أنه مهما حاول أو مهما تم تحفيزه فلن يستطيع أن يؤديها بطريقة صحيحة – فقد تكون المشكلة التي تبحث فيها متعلقة بقصور في المعلومات أي أن الشخص تعوزه المعلومات أو المهارات اللازمة للقيام بالوظيفة بشكل صحيح، وانه قد يكون هناك حاجة إلى بعض التمرين.

أما إذا كانت الإجابة هي نعم – أي أن بمقدوره تأديتها إذا ما اضطر إلى ذلك – بيد أنه ما زال يؤديها بشكل غير جيد – فستكون هي القصور في التنفيذ، ويكون في هذه الحالة لدى الموظف المعلومات والمهارات اللازمة إلا أنه لا يفي بما هو متوقع منه. ومن الضروري أن نفرق بين مشاكل المعلومات والتنفيذ لأن حلولهما ستختلف فإن التوجيه هو الحل الظاهر لمشكلة المعلومات، لكنه لن يفيد إذا كان سبب المشكلة هو القصور في التنفيذ قد يكون التوجيه في بعض الأحيان حلاً لمشكلة الأداء، إلا أن خبرات آلاف المديرين تشير إلى ندرة ذلك، وإذا كانت النتائج دائماً لا تتغير، سيكون بين كل عشرين مشكلة اثنتان تنتجان عن نقص المعلومات، وتمثل مشكلتان أو ثلاث مزيجاً من القصور في المعلومات والتنفيذ معاً، إلا أن الأغلبية الساحقة من المشاكل تتعلق بالتنفيذ ويمكن للفرد أن يؤدي الوظيفة بشكل لائق إذا ما اضطر إلى ذلك.

حل مشاكل التنفيذ

يعالج قصور المعلومات عن طريق التوجيه، ولكن ماذا ستفعل إذا كان الشخص على علم بالأداء المناسب بيد أنه لا يقوم بالوظيفة بطريقة صحيحة؟

يميل المديرون في هاتين الحالتين إلى لوم الموظف على أدائه السيء أو الشكوى من عدم اهتمامه، ورغم أنه قد يتضح في بعض الحالات أن الشخص لا يعبأ فعلاً بما يؤديه فإن المشكلة تنشأ عادة من شيء يعوق الأداء الجيد .

إزالة عوائق العمل

لا يمكننا أن نتوقع أن يؤدي الناس وظائفهم بصورة حسنة إلا إذا كان لديهم كل المصادر اللازمة لأداء الوظيفة بشكل حسن، فإذا لم يكن لدى أي شخص التجهيزات اللازمة لأداء وظيفة أو كان يؤمر بمطالب متضاربة، او كانت الظروف البيئية السيئة أو ظروف العمل السيئة تتعارض مع أدائه، حينئذ لن يكون في استطاعة الموظف القيام بالوظيفة بطريقة صحيحة وعادة ما تكون عوائق العمل صعبة التحديد نظراً لأننا قد ألفنا الوجود بينها،حتى إننا لم نعد نشعر بوجودها، ويكون من المفيد عادة أن تسأل إذا كان ثمة شيء يعترض طريق الناس إذا حاولوا أن يعملوا بنجاح .

وليس هناك في بيئة العمل اليوم، أي مؤسسة تتمتع بقدرتها على إتاحة كل المصادر التي ستمكن كل موظف من القيام بوظيفته دون أي عوائق فمحدودية المصادر حقيقة من حقائق الحياة الموجودة التي ستستمر، كثيراً ما يكون من الممكن إزالة العوائق التي تعترض أداء أية وظيفة، إذا حاول المدير أن يساعد موظفيه على الأداء الجيد. تعد المعلومات المنتظمة والدقيقة والدورية إحدى الأدوات المهمة لأي شخص ليستخدمها في الحفاظ على أداء مقبول للوظيفة .

القصور في المهارة ونتائجه

ينشأ قليل من المشاكل الخاصة بالأداء نتيجة لقصور معلومات الموظف وضعف مهارته، ويعد التوجيه هو الحل للقصور في المعلومات، ولكن عندما يكون هناك قصور في أداء الموظفين ذوي الخبرة، فقلما يكون نقص المعلومات هو السبب في هذا. أن حل الكثير من العيوب يكمن في إعادة تصميم الوظيفة، وعليك أن ترتب للناس حتى يحصلوا على تغذية استرجاعية لكي يعرفوا مدى جودة أو سوء أدائهم وإزالة أية عقبات تعوق الأداء الجيد، وإعادة ترتيب النتائج حتى تجعل الأداء الحسن مميزاً .

إحالــة المسؤولية

يفترض نظام الانضباط دون عقاب أن مسؤولية إيجاد حـل للمشـكلة تقـع على عاتق المدير والمؤسسة وليس إلا إذا تم تجريـب التـدريب وتصـميم الوظيفـة وثبت فشلها، وحينما لا يكون من المناسب استخدام هذه البدائل كما في حالات السرقة أو الاعتداء وهو افتراض جيد لأنه:

أولاً: يكون مصيبا في العادة لأن المشاكل التي تشـهدها المؤسسـة ترجـع إلى قصور المؤسسة دائماً وليس إلى فشل العاملين .

ثانيـاً: إذا لم تحـل المشـكلة في وقـت مبكـر بالتـدريب أو تصـميم الوظيفـة فسوف تستمر الجهود الهادفة إلى إيجاد حل وسوف تتضمن الطرق اللاحقة نقاشاً يتسم بالجدية مع الموظفين ومنها، إجـراءات تأديبيـة رسميـة، وإذا مـا اسـتمرت المشكلة في الوجود دون حل، فسوف تكون النتيجة هي الفصل،

سيثار سؤال هل قامت الشركة، والمدير بفعل كل ما يمكـن لحـل المشـكلة؟ إن قضاء الوقت في المراحل المبكرة سيمنح لهذا السؤال الشائك أن يحـل بسـهولة

وبكفاءة ولن يكون المدير في حاجة، في الليلة السابقة لفصل أحد موظفيه، أن يلح على نفسه بسؤال أي شيء كان بإمكاني أن افعله؟.

وإن كانت إجابة هذا السؤال هي لا، فهناك أشياء ينبغي أن يقوم بها المدير والمؤسسة قبل القول بأن المسؤولية تقع الآن كلية على عاتق الفرد، لابد أن يتأكد المسؤول أن الوظيفة يمكن أن تؤدى كما هو متوقع ومن شخص عادي بالتدريب العادي، وينبغي أن يتيقن المدير من أن الموظف قد حصل على التدريب الكافي للعمل بطريقة مناسبة، كما يتعين على المدير أن يتأكد من أن الموظف يعلم ما هي توقعات المؤسسة بالتحديد والكيفية التي يتصرف بها حيالها، وأخيراً وفي حدود الحقائق والقيود المؤسسية لابد أن يتيقن المدير من عدم وجود مشاكل تتعلق بوجود عوائق أو تغذية استرجاعية أو أية نتائج غير ملائمة تمنع الشخص من أداء الوظيفة على الوجه الصحيح .

ولكن متى كان المدير قادراً على القول بأن الموظف يعرف ما هو المتوقع منه تماماً وأنه يتم تقديره على النحو الأمثل عند أداء ما هو متوقع منه، وان باستطاعته أن يؤدي الوظيفة بالشكل اللائق وأن يتغلب على العقبات وأنه يعلم مدى سوء أدائه أو جودته، حينها يكون المسؤول قد أدى – إلى حد معقول – كل ما يمكن أن يطلب منه، وعند هذه النقطة يتحول عبء المسؤولية من المؤسسة إلى الموظف، ويصبح صاحب المشكلة الآن هو المسؤول عن حلها مسؤولية كاملة .

أوجه المشاكل وأوجه الاتفاق في العمل

تعد الصراعات سهلة الحدوث طالما أن هناك شخصان يعملان مع بعضهما البعض، وذلك لأن الأمر لن يستغرق منها وقتاً طويلاً حتى يتحول إلى العمل ضد بعضهما، وتوجد الصراعات على جميع المستويات داخل المؤسسات، كما أنها من الممكن أن تعمل على تغيير النغمة العامة داخل المؤسسة بحيث تتحول من مجرد نظرة غير ودية إلى معركة حامية الوطيس

وهناك بعض الآراء التي ترى أن الصراعات تعتبر ظاهرة صحية في الشركات والمنظمات ومن الممكن أن تكون هذه الآراء صحيحة، لأن الصراعات تشير إلى أن المنظمة حيوية ومتحركة ومتغيرة، والأشخاص عندما يختلفون يبدأ كل منهم في التفكير، وهو الأمر الذي يُعد أرضاً خصبة لدائرة أوسع من مظاهر التطور والتحسن .

وبصورة أساسية نجد أن هناك الكثير من الجوانب الحقيقة التي تصاحب الزوايا الإيجابية للصراع، ولكن الصراع لا يكون نافعاً للفرد أو المنظمة عندما يتحول من المناقشات والاختلافات الحادة إلى الأشكال المختلفة من العدوانية والعداء. ونظراً لأنه من الممكن حدوث صراعات مع الأقسام أو المديرين، أو الموظفين، أو الزملاء، أو الأصدقاء، أو حتى العملاء فإنه من الضروري لموظف يعمل في مستوى وظيفي معين أن تكون لديه القدرة على التحكم في الزوايا المتعددة لهذا النزاع أو الصراع، وتتبلور الخطوة الأساسية في هذه العملية في فهم كيفية جعل الصراعات بناءة وليس هدامة.

التركيز على الكفاءة

يجب عليك كمدير أن تركز انتباهك على كفاءة موظفيك في العمل بدلاً من التركيز على علاقاتهم المهنية، ولا تعتبر كراهية الموظفين لبعضهما البعض سبباً مباشراً للقلق والانزعاج فهي من الممكن أن تكون علامة على انحدار مستوى الإنتاجية في المستقبل، كما أنها قد لا تكون كذلك على الإطلاق.

وهناك بعض الموظفين الذين يكونون قريبين من بعض في العمل بصورة كبيرة، ولكنهم يركزون انتباههم بصورة أساسية على القيام بأعمالهم بدلاً من تركيزه على الكراهية والمشاحنات، وهم يدركون أن هناك وظيفة يجب القيام بها، وإذا كانوا لا يحبون زملاءهم وإنهم ينظرون إلى هذا الأمر باعتباره حقيقة وليس باعتباره مشكلة، وفي الوقت نفسه هناك موظفون آخرون يهملون أعمالهم ويتفرغون لكراهية بعضهم البعض، ويبذل هؤلاء الموظفين مجهودات كبيرة في

كراهية زميل معين، وهذا النمط السلوكي لا يعد فقط تفكيكاً ولكنه أيضاً ناقلاً للعدوى . وقبل اتخاذ أي إجراء فإنك تحتاج إلى تحديد مدى تأثير الكراهية المتبادلة بين الموظفين على أدائهم في العمل، وهناك بعض الشركات والمؤسسات التي تتمتع بدرجة نجاح كبيرة بغض النظر عن علاقات الكراهية الموجودة بين الموظفين، ولا يعد هذا الأمر تأييداً لإشاعة جو من الصراع والعداء بين الموظفين، ولكنة يشير إلى أن التركيز الأساسي يجب أن يكون على الإنتاجية وليس على العلاقات الشخصية.

وعلى أية حال فإنه إذا فاحت في الأفق رائحة الكراهية بين الموظفين، فإنه لابد من التدخل والاهتمام، وتتمثل الخطوة الأولى في إحضار كلا الموظفين معاً ومناقشة المشكلات المحددة التي تؤثر على سلوكهم، وفي هذه المقابلة يجب أن تشير إلى الموقف غير المقبول، ثم تسألهم عن الإجراءات التي سوف يقومون بها من أجل تصحيح هذا الموقف.

والخطوة التالية هي أن تخبرهم بأنك تريد وضع خطة محددة بالاشتراك معهم من أجل العمل على تصحيح هذه الأخطاء المهنية، وإذا قمت بوضع هذه الخطة فعلاً، فإنهم سوف يلتزمون بها، كما أنها قد تعمل على زيادة التزامهم تجاه بعضهما البعض.

المشاكل بين الموظفين

عندما يركز الموظفون على المشاحنات والصراعات بصورة أكبر من العمل الجماعي، فإن الخطوة الأولى التي يجب القيام بها هي أن تستشير قادة الأقسام، وعليك أن تتأكد من الخلافات الوظيفية الموجودة بين هؤلاء القادة لأنها تؤثر بصورة سلبية على التعاون فيما بينهم .

ومن الأمور الهامة أيضاً أن تتعرف على العوامل التكوينية التي تسبب في حدوث المشكلات بين هذه الأقسام فعلى سبيل المثال: يجب عليك أن تتعرف على البرامج والأنشطة التنافسية للشركة والتي قد تؤدي إلى نشوب الصراعات

بين الأقسام، والأشياء الأساسية في هذا السياق أن تقترح بعض المبادرات التي تزيد التعاون بين الأقسام وهناك حاجة واضحة كبيرة في إحضار الموظفين مع بعضهم في فرق عمل جماعية بشرط أن تكون هناك قواعد تنظم العمل داخل هذه الفرق الجماعية، وبالإضافة إلى ذلك لابد من تواجد ممارسات رسمية خاصة بين فرق العمل مثل قيام الموظفين بإعداد قائمة بالصعوبات والعقبات التي تواجههم وقيام الشركة بتطبيق الاستراتيجيات الملائمة للتغلب على هذه الصعوبات

موظف وليس صديق

على ما يبدو أن مسئولياتك الإدارية تتطلب منك ان يكون جميع الموظفين الذين يعملون معك ذوي شخصيات ساحرة، وهناك العديد من المديرين الذين يصفون بعض موظفيهم بأنهم رائعون ومتميزون في وظائفهم، ولكنهم لن يكونوا أصدقاء بأي حال من الأحوال، ولا يشكل الأمر أية مشكلة، ولكنه يمثل حقيقة واقعة .

ولا تتعلق وظيفتك كمدير بإمكانية وجود علاقة صداقة بينك وبين الموظف ومن الممكن أن تؤثر على حكمك على مستوى أدائه في العمل.

ومن الضروري أن تذكر دائماً أفضل الموظفين ليس شرطاً أن يكونوا أفضل الأصدقاء والحقيقة هي أنك سوف تعاني من الكثير من المشكلات إذا كان أصدقاؤك هم زملاءك في العمل.

من الذي يجب أن يُبعد الآخر ؟

عندما تقرر مجموعة من الموظفين انه لابد من إبعاد إحدى الموظفات التي تتسم بالذكاء والكفاءة وروح المودة، فإننا نسأل "من الذي يجب أن يبعد الآخر؟

ومن الطرق المستخدمة في التعامل مع هذا الموقف أن نتعامل معه من خلال الدور القيادي الذي تلعبه فإذا كنت قائدا لهذه المجموعة فإن هناك فرصة لانتقال تقبلك للموظفة الجديدة إلى الموظفين الآخرين الذين يعملون معك، كما أنك من الممكن أن تشجعهم كي يقضوا معها المزيد من الوقت.

أما إذا كنت موظفا عاديا أو لست واحدا من قادة المجموعة، فان الطريقة الأخرى هي أن تتقابل مع القائد وتشجعه لكي يصبح أكثر دعما للموظفة الجديدة، فعندما يتقبل قائد المجموعة الموظفة الجديدة فانك ستجد أن جميع الموظفين الآخرين سوف يتقبلونها أيضا .

مشاكل السلطة والسيطرة على الموظفين

إن الخطوة الأولى تتمثل في مراجعة لائحة الشركة حتى ترى ما إذا كنت مطالباً بالاستماع لأحاديث الزملاء المتبلدين وغير المستقرين أم لا، وبالرغم من ان استماعك إليهم يؤدي إلى زيادة رصيدك في ميزان الاحترام والتقدير، إلا أنه لا يجعل عملك أكثر إنجازاً وإنتاجية .

وتهدف تعليقات هذه الموظفة إلى تحقيق هدف واحد وهو الحصول على المزيد من السلطة والسيطرة عليك وعلى الموظفين الآخرين، وعن طريق إتباع احد الاتجاهات المتناقضة تشعر هذه الموظفة أن سلوكها سوف يؤدي إلى توليد مستويات عالية من الاحترام، والتأثير، والوقار في العمل، ولكن لسوء الحظ فإن هذا السلوك يؤدي إلى عكس ما تريد هذه الموظفة .

ولا يوجد سبب منطقي يجعلك تسمع لمثل هؤلاء الزملاء، ولذلك فإنك يجب أن تستثني نفسك وترجع إلى عملك عندما يبدأ هؤلاء الأشخاص في الظهور .

مشاكل المسؤوليات

أن قيام مديرك باستقطاع وظيفتك يعد إشارة سيئة، ولقد كنت صائباً عندما تقابلت معه وجعلته يعرف حقيقة موقفك، وفي الوقت نفسه نجد ان رد فعله قد جعلك تعرف حقيقة موقفه .

ويعتبر تعبيرك عن عدم الرضا تجاه أفعال مديرك جزء واحدا فقط مما ينبغي عليك القيام به ونظرا لأنه لا يزال يقلل من مسئولياتك فإن عليك أن تتقابل معه مرة أخرى وتتكلم عن المستقبل بدلاً من التكلم عن الماضي .

ويجب أن تتقابل معه حتى تناقش القضايا الخاصة لمستقبلك الوظيفي وبإمكانك أن تعطيه فكرة عن أنواع المسئوليات التي تجعلك تشعر بالرضا، كما أنه من الأفضل تحديد بعض الأعمال التي ترغب في القيام بها، سواء على المدى القريب أو المدى البعيد، وإذا كانت هناك مسئوليات ترى أنه لابد من وجودها في وظيفتك فإن عليك أن تتيح أمامه الفرصة كي يعرف هذه المسئوليات أيضاً .

طريقة المعاملة باعتبارها سبباً للمشاكل

في أية منظمة من المنظمات يوجد عدد من الموظفين الذين يبحثون عن المشكلات، وعدد من الموظفين الذين يبحثون عن الحلول، وإذا لم يتمكن الباحثون عن المشكلات من إيجاد مشكلة ما فإنها ستكون مسألة وقت حتى يختلقوا مشكلة أو يصبحوا هم أنفسهم إحدى المشكلات، ويعتبر هذا الاتجاه ركن من أركان شخصيتهم حيث أنه جزء من وجودهم .

وبالنسبة للموظفين الذين يشتكون دائماً من الطريقة التي تتم معاملتهم بها، فإننا نجد أن الشكوى قد أصبحت عادة لديهم، وبنفس الطريقة التي تنتهي بها ليالي العيد، فإن العادات يصعب الإقلاع عنها حتى بالنسبة للأشخاص الذين يريدون أن يتخلصوا منها، ومن الأمور الواضحة في هذه المشكلة أن زميلتك لم تعط أية إشارة لرغبتها في تغيير سلوكها .

تكرار الشكوى يثير المشاكل

إن عدم قيامك بالرد على شكاوي المديرة قد أدى إلى توليد المزيد من الشكاوي، وهناك بعض الاستراتيجيات التي قد تساعدك في التعامل مع المصادر المتكررة للشكوى، أما عدم التحدث معهم أو الرد عليهم فلا يعتبر حلاً مناسباً .

ويشتكي الموظفون نظراً لوجود مجموعة من الأسباب التي يتسم بعضها بأنه حقيقي ومنطقي وفي الوقت نفسه من الممكن أن تجد نفسك تتعامل مع أحد الموظفين الذين ينظرون إلى الشكوى باعتبارها منهجاً للحياة، ومثل هؤلاء الأشخاص هم الذين يذهبون إلى المتاجر كي يشتكوا من عدم جودة وكفاءة البضائع والمنتجات، وفيما بين هاتين الفئتين توجد مجموعة من الأسباب وراء الشكوى المستمرة، مثل الرغبة في الحصول على المزيد من الانتباه أو التوجيه أو البناء، أو التحكم والسيطرة .

الحل الخلاق للمشاكل

من الغريب أن بعض المشاكل تختفي بمجرد أن نقوم بإعادة صياغتها بطريقة إعادة النظر، والواقع أنك ممكن أن تكون قد حددت جذورها وأسبابها،في حالات أخرى فإن عملية إعادة التأطير تولد حلولاً جديدة كلياً غابت عن التفكير، إن إعادة التأطير تعني بالنسبة لك إزالة الصدأ .

ومن الواضح أن بعض عمليات إعادة التأطير تستلزم تطبيقات عملية أكثر، فقد تتطلب أن تكون معبرة أكثر عن الموقف الحقيقي الواقعي وفي هذه الحالة فإن وجهة النظر لا تتحرك إلا خطوات صغيره لذلك فإذا لم تكن إعادة التأطير ابتكارية وحاسمة فلن تكون كافية لحل المشكلة أو القضية لذلك لا تسع إلى ترجمة: حساسة المشكلة حيث إن صاحبها لابد أن يكون قد بحث مشكلته من وجهات النظر المختلفة، ولكن من منطلق عقلي يتضمن "خبرة مرشحة" وللخروج من حالة الركود العقلي تحتاج لفعل أشياء أكثر .

افعل ذلك بسرعة وتلقائية

قد تبدو بعض عمليات إعادة التأطير عجيبة وغير مألوفة في البداية خاصة إذا كانت حاسمة وغريبة، ولكن بمجرد تطوير هذه العملية الفكرية، ستبدأ في ملاحظة مزاياها، أعط نفسك فرصة للمحاولة: فكر في ثلاث مشكلات راهنة سواء في العمل أو المنزل أو دائرة الأصدقاء والحياة الاجتماعية، وحاول تطبيق ثلاث عمليات "إعادة تأطير" لكل منها، أفعل ذلك بسرعة وتلقائية، لاشك في أنك تعاملت مع إحدى المشاكل الحقيقية الجارية بشكل منطقي رشيد وإلا ما ظلت مشكلة، ولذلك كاختبار جيد لعلمية "إعادة التاطير" أحذر المشكلة التي تعتبرها من وجهة نظرك عسيرة الحل .

إن المفارقة تتمثل في أننا حين نحاول حل المشكلات فإننا نخطئ الحل الأفضل إن إعادة التاطير لا تعني التلائم المنطقي أو صياغة النموذج للموقف، بل إنها بدلاً من ذلك تحطم أي قيود على التفكير، إن المشكلة الحقيقية تتعلق بالصدأ العقلي لا المحتوى، فأي شخص آخر يمكن أن يرى نفس المشكلة على أنها فرصة ويرجع السبب ببساطة إلى أنهم وضعوا تلك المشكلة في إطار مختلف، على الرغم من أننا غالباً ما نلوم البيئة أو الظروف، إلا أن الفرق الحقيقي يكمن في خرائطنا العقلية، وبتحويل وجهات نظرك، فإنك توجد اختيارات موقفك، ولاتخاذ مواقف مفيدة تساعدك على تحقيق نتائجك المرجوة وتعمل باعتبارك اللاعب الرئيسي.

المفتاح لبعض المشكلات

الخوف يمنعك من المحاولة

ما هي مخاطر فعل شيء جديد ؟ قضاء بعض الوقت وبذل جهد مواجهة العقبات وربما الاعتراض ما هي مخاطر عدم فعل شيء جديد؟ خسارة في الامكانات، سواء كان ذلك بالنسبة للموقف، أو لنفسك وللمؤسسة واجه مخاوفك سل نفسك عن أسوأ ما تتوقع حدوثه، ثم اعمل على تقليل هذه التوقعات .

لكل شخص مخاوف من الفشل ولكن الأشخاص الناجحين يتعملون تحويل مخاوفهم إلى أفعال تدعم فرص نجاحهم، وكلنا بحاجة إلى المرونة حتى ننمو إذا كان خوفك من ارتكاب أخطاء يمنعك من المحاولة، والتعلم، والنضج، فستخسر على أية حال .وعليك دائماً أن تتعلم من أي خطأ، فهناك بعض الإيجابية في كل موقف حتى في أسوأ المواقف .

ما يتعين فعله سهلاً

إذا وجد شيء يسهل فعله، فقد فعله أحد الأشخاص في الماضي، توقع أن تقابل بعض المقاومة ولا تصاب بخيبة أمل، حيث إن بعض الأفكار تقابل بحماس جارف من قبلنا ورغم كل شيء فإذا كانت على ذلك القدر من الروعة، فلماذا لم ننفذها منذ عامين ماضيين ؟

زد في نجاحك حتى تحرز تقدماً في رحلة حياتك

ابذل جهداً في جعل أفكارك قابلة للتطبيق افعل شيئاً مختلفا من أجل التحرك في الاتجاه المرغوب قيم ما يجدي فعله، وما يأتي بنتائج متغيرة، وما لا يحدث أي تغيير على الإطلاق زد من نجاحا تك حتى تحرز تقدماً في رحلة حياتك .

تذكر أيضاً أنه لا يتعين عليك فعل الأشياء مرة واحدة، فإذا كانت لديك فكرة تحدث عنها مع الآخرين قم بإعداد قائمة باقتراحاتهم وجرب بعض الأمور لاستكشاف جدواها، وبمعنى آخر اجعل المهام الصعبة أسهل بتقسيمها إلى مهام أصغر قابلة للتنفيذ .

لقد اتخذت قراراً ذات مرة فارتكبت خطأ

يصعب – غالباً إدراك موطن القوة عند الفشل بشيء ما – خاصة وقت حدوثه – ولكن الفشل يزودك بالقوة خاصة إذا تعلمت منه .

والتعلم لا يقصد منه أن تقول لنفسك: "لن أقع في ذلك الموقف مرة أخرى!" ولكن أحقق نتائج مختلفة في المرة القادمة؟" "من الذي أتعامل معه؟" "ما الأسلوب الذي سيعينني على التغلب على العقبات التي تواجهني؟"

لا بأس أن ترتكب أخطاء طالما كان هدفك منها هو التعلم

لا بأس أن ترتكب أخطاء طالما كان هدفك منها هو التعلم منها، استغرق بعض الوقت للتفكير في الخطأ وسل (نفسك وزملاءك) عما كان يمكن فعله لتفادي الوقوع فيه، وتوفر خطة يجعلك تتوخى الحذر إذا ما تكرر هذا الموقف مرة أخرى .

وعندما تناقش المشكلة مع غيرك تقبل تغذيتهم الراجعة واقتراحاتهم واشكرهم عليها، ولا يتعين عليك تنفيذها، ولكن وجود شخص يقيم أداءك ويبدي رأيه فيه سيكون مكوناً هاماً دائماً في رصيد أدائك .

فهناك قول مأثور وهو "يفوز باللذات كل مغامر" حيث تحمل طبيعة ونوعية المبادرة المخاطرة واحتمال الفشل في طياتها، فإذا لم ترتكب أبداً أية أخطاء، فلن تتعلم أو تنضج أو تحقق الكثير أيضاً ..

ثمة شخص يقف دائماً في طريق جهودي

كلما تعنت في تطبيق أفكارك عارضك الآخرون فيما تفعله وطريقة ووقت تنفيذه لأنهم سعتبرونك مصدر تهديد لهم، أو قد يشعرون بأن نجاحك يجعلهم يبدون بشكل غير لائق، تذكر أيضاً أن نقد الآخرين غالباً ما يكون في صالحك؛ حيث إنهم يحاولون مساعدتك في أن تتأمل خطتك وتتفادى الأخطاء .

ففي بعض الأحيان تجد شخصاً في العمل يصعب التعامل معه، يعوق جهودك في كل مرة، وليس من السهل معرفة السبب في تصرفه بتلك الطريقة ولكن ينبغي عليك إلا تنكر على الآخرين حقهم في الشك فيما تفعله ومبرراتهم في معارضتك .

تحدث مع من تتصور أنهم أعداؤك

تحدث مع من تتصور أنهم أعداؤك، تعرف عليهم، وأخبرهم أنك تقدر ما يفعلونه من أجلك، وسلهم كيف يكون ذا جدوى لهم، وحاول أن تجد أسلوباً لكيفية الاستفادة من مقترحاتهم وأن تحد من مخاوفهم من خططك.

إذا اتخذت الخطوة الأولى لتقطع شوطاً في تحسين العلاقات، فسيتهاون معك غالبية الأشخاص وبمجرد أن يشعروا بأنك تتفهمهم .وتقف بجانبهم سيسهل كسب ثقتهم وتأييدهم .

غالباً ما يوجد أشخاص يكرهون وظائفهم – وبالتالي يناضلون لكي يجعلوا الآخرين غير قانعين، بوظيفتهم أيضاً، ولكن لا يزال من الأفضل لك أن تعامل هؤلاء الأشخاص بالثقة والاحترام اللذين تحب أن يبدونهما لك .

لا عجب أن لدينا مشاكل مع الموظفين

ما دمت تعيش في هذه الحياة فلا أقل من أن يعترض طريقك خلاف ما مع الآخرين، لا جدوى من ورائه ولا رغبة لك في وجوده، ولن يخلو الأمر من

صعوبات على المرء أن يخوضها، حتى في أحسن العلاقات، بينما تغطي مشاكل الموظفين العلاقات المضطربة على تلك العلاقة، ما يكون له بالغ الأثر على الروح المعنوية والإنتاجية، وبشكل عام، فإن مشاكل الموظفين تعد أصعب في حلها من جميع المشاكل التي نواجهها في حياتنا، وبالرغم من صعوبة المشاكل المرتبطة بتنفيذ المهام إلا أن الكثير منا سيراها أهون من مشاكل الموظفين، فضلاً عن أنه حينما تواجهنا بعض الصعوبات للتعامل مع مشكلة ترتبط بأداء مهمة ما، فعادة ما يرجع ذلك إلى أنه قد اكتنفت هذه المهمة مشكلة أو أكثر من مشاكل الموظفين .

وغالباً ما يكون لمشاكل الموظفين الأثر الأكبر على كل منا، فهذه المشاكل تؤدي إلى مشاكل نفسية حيث تؤدي إلى اضطرابات في النوم وغالباً ما تستمر هذه المشاكل بلا نهاية، وتزداد سوءاً بمرور الوقت دون أن يطرأ عليها أي تحسن ولاشك أن الاختلاف بين الموظفين لا يمثل المصدر الوحيد للتوتر بين الأشخاص ومع هذا، فهو العامل الأخير في معظم حالات سوء الفهم والخلاف.

وكما قد يطرأ على أذهانا جميعاً، ففي موقع العمل هناك مشاكل ترتبط بكونك مختلفاً عن جميع زملائك وقد وجد علماء علم النفس الاجتماعي أن الأشخاص الذين يختلفون عن بعضهم البعض:

- لا ينجحون سريعاً في التقارب مع بعضهم البعض.
- غالباً ما يتخاطبون بشكل خاطئ.
- قلما يستطيعون إقناع بعضهم البعض.
- يتعاملون مع بعضهم البعض بشكل خاطئ لمجرد التعبير عن الذات .

وهذه الحقائق تبين أنه كما يحتاج الأمر منك إلى مجهود حتى تستطيع العمل بفاعلية مع الكثير من الزملاء فإنه يتطلب بعض التعب، حتى تتوافق معهم

وكلما تأملت الحقيقة تناقصت دهشتك من أن كل شخص يواجه مشاكل مع الموظفين في العمل .

وعندما لا يكون هناك تناغم بين أساليب الموظفين في العمل، نجد أن الإحساس بضغط العمل يتزايد في نفس الوقت الذي تقل فيه الإنتاجية، ومما لاشك فيه أنك قد تعرضت لهذه المشكلة ذات يوم، حيث إن هناك إحصائية تقريبية تفيد بأن هناك ثلاثة من كل أربعة من الموظفين يختلفون عنك إلى حد بعيد، وحتماً ستجد هذه الاختلافات البشرية قائمة بين العديد من زملائك .

الآخرون يلعبون دوراً جوهرياً في نجاحك وسعادتك

في كل ناحية من نواحي الحياة تقريبا ستجد أن الآخرين لهم دور جوهري في نجاحك وسعادتك فالأشخاص الذين يتعاملون بشكل جيد مع غيرهم يعيشون حياة أفضل في كل نواحي معيشتهم .

ولا تكاد تكون هناك وظيفة اليوم لا يمكن فيها أن تتفوق في عملك مع الموظفين ويرى علماء الاجتماع أننا تحولنا من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد الخدمي، ومعنى هذا علمياً أن العمل أصبح منصباً أكثر على الأفراد، وفي واقع الأمر فإن كل موقع وظيفي يتضمن الاتصال بالناس أكثر مما كان عليه الحال منذ عقود قليلة مضت.. لقد أصبحت المقدرة على التواصل الجيد مع الآخرين هي العامل الجوهري في النجاح، وذلك في جميع وظائف المؤسسة الحديثة تقريباً .

ودائماً ما كان ينظر إلى التعامل مع الناس على المسؤولية الرئيسية للمدراء والمسؤولين وحيث إن المدراء والمشرفين والمسؤولين لديهم الكثير من الأفراد تحت رئاستهم، فإن أهم ما يميزهم هو قدرتهم على تحقيق الإنتاجية من خلال الآخرين .

القدرة على التعامل الجيد ودوره في النجاح

وإذا كان من أكبر عوامل النجاح قدرة الفرد على التعامل الجيد مع الناس، فإن السبب الأساسي في الفشل في جميع أنواع العمل هو العلاقات المضطربة، وقد أجريت أبحاث لاكتشاف السبب الأساسي لفصل الموظفين، والغريب أن نتائج هذه البحوث كانت واحدة على مدى عدة عقود، فقد أظهرت معظم الدراسات أنه بعيدا عن قرارات تخفيض حجم العمالة كان 80٪ من حالات الفصل راجعاً إلى سوء العلاقات الشخصية مع الآخرين .

كيف تجعل الاختلاف لصالحك وليس ضدك

أحياناً تمثل المشكلات فرصاً ولكنها غير ظاهرة، فعلى الرغم من أن العمل مع شخص يختلف عنك كثيراً فهذا يمثل تحدياً، فإن بإمكانك أن تجعل هذا التحدي أو تلك الصعوبة لصالحك لا ضدك .

وهناك دائماً ميزة تنافسية في أن تكون لديك قدرة يشتد الطلب عليها، ولكن المتوافر منها قليل، فإذا عرفت كيف تعمل بفاعلية مع جميع الموظفين فستكون ذا قيمة كبيرة لصاحب العمل .

الاستفادة من اختلاف خبرات الموظفين

هناك طريقة أخرى يمكنك من خلالها الاستفادة من اختلافات الموظفين لصالحك، فلكل مواهبه الخاصة، وليس منا من يتفوق في كل شيء ودائماً ما تكون بحاجة لدعم قدراتك من خلال قدرات أناس آخرين مختلفين تماماً عنك وكلما ازدادت خبرتك في العمل كفريق مع أناس تكمل مهارتهم مهاراتك ازدادت قوتك وأصبحت لك إسهامات عديدة في المؤسسة .

إن الموظفين لديهم أساليب عمل مختلفة، وأنه على كل منا ان يفهم أسلوب الآخر، وما هي أوجه اختلافه معنا ؟ وذلك حتى يتسنى لنا أن نؤدي بشكل جيد عملنا، ثم بعد ذلك يكون علينا أن نعرف كيف يمكننا التوافق مع أسلوبه؟

فإذا كنت تريد أن تعمل بفاعلية مع أناس مختلفين كثيراً عنك، فمن المفيد أن تكون لديك القدرة على التنبؤ بأسلوبهم في أداء الأشياء والأسلوب الذي يحبون أن يعاملهم به الآخرون.

الخلافات الناتجة عن التخاطب

هل تذكر تلك الأوقات التي شَعُرت فيها أن أحدهم يستخف بك ويحط من شأنك؟ قد يكون هذا الشعور قد نبع من نظرة، أو إعراض، أو ربما تكون كلمات شخص ما قد أثارت فيك شعورا بعدم القيمة والأهمية .

إنك تشعر بالارتباك وبدلاً من أن تشعر بالبهجة والرفعة، تبدأ في الشك بنفسك والشعور بالاكتئاب والوضاعة، إن الاستخفاف والإهانات تثير سحابة من القتامة أو الشك والحيرة، وربما تترسخ في ذهنك لسنوات .

تقول بالطبع هناك الكثير من الاستخفافات والإهانات هذا لأنه هناك الكثير مما يمكن انتقاده! ربما إن الناس يعبسون ويجهمون تجاه النظرات، والملابس وأسلوب الحياة والتكلفات، والأداء في العمل، والحديث، من السهل أن تبتكر وسائل تجعل الآخرين يعرفون بها أن بهم شيئاً على غير ما يُرام .

إن معظمنا يُضيف عبئاً إلى مشكلة تقليل الآخرين من شأننا واستخفافهم بنا عن طريق التقليل من شأن أنفسنا بدرونا إذا كنت مسافراً إلى مكان بعيد وتذكرت في الطريق أنك نسيت إحضار شيء سوف تحتاجه عندما تصل إلى وجهتك، فماذا تفعل؟ من المحتمل أن من حولك سوف يستمعون منك إلى تعليق ساخر أو تهكمي أو لاذع عن فطرتك السليمة!

وإما أن تضرب فجأة نافذة سيارتك، وإما تلعن نفسك داخل قنوات عقلك، إذا كنت في طائرة، أو قطار، أو حافلة . دعنا نستكشف بعض السلوكيات الشائعة للإهانة وما يجب عمله حيالها: الإهانة الشفهية المباشرة، والإهانة الشفهية غير المباشرة، والإهانة غير الشفهية والاستخفاف بالذات .

الإهانة الشفهية المباشرة

هذا النمط من السلوك واضح : شخص يشن عليك هجوماً شفهياً عنيفاً تخيل، على سبيل المثال، انك تخطو خارجاً من المصعد وتصطدم فجأة عن غير قصد بشخص ما، ويستجيب هذا الشخص على الفور بأسلوب عدائي قائلاً: هل أنت أعمى؟! أيها الأحمق! كان يمكن أن تؤذيني! "إن المعنى واضح تماماً أليس كذلك؟ كيف يجب أن تستجيب لرد فعل عنيف كهذا على حركة بسيطة من جانبك؟ ليست هناك حاجة بالتأكيد لتخمين معنى رد فعلك .

إليك الخطوات الفعّالة في التعامل مع إهانة شفهية مباشرة:

- اسمح للشخص الآخر بالتنفس عن مشاعره حتى ينتهي .
- اعترف عندما تكون مخطئا، حتى عندما تتلقى الإهانة .
- اقر بمشاعر الشخص الآخر .
- عبر بحسم عن شعورك تجاه الطريقة التي يتصرف بها .
- الق بعبارة قصيرة لإنهاء المواجهة .
- تلك الخطوات سوف تساعد في وضع حد لمواجهة الإهانة عندما يكون الغرض واضحاً .

الإهانة الشفهية غير المباشرة

إذا كنت قد فعلت شيئاً أزعج شخصاً آخر، فمن حقك أن تعرف سوف تعتمد استجابتك التالية على ما يحدث بعد أن تعرف، ولكننا نعتقد أنها فكرة جيدة أن توضح للآخرين أنه من الصعب عليك تفسير رسائلهم غير الشفهية[1].

الاستخفاف بالذات

الخلاف الخارجي مثل هذا المذكور سابقاً، هو فقط نصف الصورة، الخلاف الداخلي يمكن أن يتسبب أيضاً في إهانات، وصاحب الإهانة في هذه الحالة هو أنت نفسك، الإهانات تنتج عن الخلافات خارجية وداخلية، والحل هو نفس الحل: كن حاسماً .

يمكنك أن تتصرف بغير حسم أو بعدوانية داخل نفسك تماماً كما يمكن أن تفعل نحو الآخرين، كن حريصاً بشأن كيفية تعاملك مع نفسك، حاول ألا تفر أو تهمل أو تهرب (بغير حسم) من سلوكك الداخلي المهين، وأيضاً لا تكن ساخراً قاسياً (بعدوانية) مع أفكارك ومشاعرك الداخلية، اسلك الطريق المعتدل، تعامل مع نفسك بحسم كن صادقا، وصريحاً، وواضحاً مع نفسك، لا تدين الإهانات أو تهرب منها، سواء كانت إهاناتك لنفسك أو إهانات شخص آخر .

موجـــز

لا أحد يحب الخلاف الناتج عن الإهانات، يمكن تسوية الخلاف عن طريق المخاطرة بتوضيح ومباشر، مع شخص الآخر أو مع نفسه .

يتطلب .لأمر بالفعل بعض التقيد والإلزام لتجنب الشعور بالجرح ومن ثم الانسحاب، أو الاندفاع بعنف وعدوانية، عادة ما تستحق مكافآت التواصل الصادق ما يبذل من أجلها من جهد .

---

(1)Albert Robert, Michael Emmons, your Perfect right, Page 150,USA-1995.

الغضب الناتج عن الإهانات يمكن التخلص منه إذا بادرت باتخاذ تصرف حاسم، كن مصراً على توضيح الموقف مع نفسك أو مع شخص لآخر، سوف تحصد فوائد تهدئة الموقف، والتعبير عن مشاعرك، والحصول على معلومات جديدة عن نفسك، وعن علاقاتك، وتسوية الخلاف الحقيقي الخارجي أو التخليلي الداخلي .

التعامل مع ذوي الطباع الصعبة

الشخص ذو الطبع الصعب

هو أي شخص لا يتصرف كما هو مألوف ومتوقع لدينا.

والأشخاص ذوو الطباع الصعبة الحادة يتجاهلون "القواعد" والتقاليد أو يتصرفون كما لو أنهم مستثنون منها، وكثيراً ما ينتظرون منك أن تتصرف وفق المعايير المفروضة بينما هم يتجاوزونها، وهم عادة ما يكونون أصحاب صوت مرتفع ومتطفلين، وغير مهذبين، وغير منطقيين، وأنانيين، وذوي سمات صعبة بحق . ما الذي يكسبه ذوو الطباع الصعبة من كونهم كذلك ؟

عادة ما يكسبون السيطرة على الآخرين، وفرض أسلوبهم وجذب الانتباه إليهم والاهتمام بهم .

لماذا لا تمنح هؤلاء المزعجين ما يريدون؟

عادة ما يكون أسهل من التشاجر معهم، معظمنا ليست لديه المهارات أو الوقت أو الطاقة، أو الرغبة في محاولة وضع مثل هؤلاء الأشخاص في أحجامهم الصحيحة .

وفي أحيان أخرى يبدو الأمر مزعجاً بأكثر من استحقاقه مواجهة مثل هؤلاء الأشخاص، فعلى كل حال ليس من المحتمل على الإطلاق أن تتمكن من

تغييرهم، بل أنك حتى قد تدخل في متاعب إذا حاولت ذلك، إذا ما الذي يجب عمله ؟

كيفية التعامل مع ذوي الطباع الصعبة

اعتمد على الأفكار التي تبدو ملائمة لأسلوبك وموقفك في الحياة، وضع خطة استجابة للتعامل مع "ذوي الطباع الصعبة" الذين تعرفهم قد لا يكون عليك مطلقاً أن تخشاهم بعد الآن !

غير ادراكاتك وأفكارك

الأمر كله يكمن في كيفية نظرك إليه .

المفاهيم المسبقة، والمواقف والمعتقدات، وجميع أنماط الأفكار المكيفة مُسبقاً جميعها تؤثر في تحديد استجاباتنا تجاه المواقف اليومية، قد تكون تلك الأفكار تدور حول الحياة عموماً، أو حياتك تحديداً، أو حياة هذا الشخص تحديداً .

على سبيل المثال، إذا كنت تقتنع أن الأمور تتمخض عما هو أفضل دائماً، وأن كل الناس طيبون في الأساس، فإنك على الأرجح سوف تستجيب بشكل مختلف تماماً عما إذا كنت تعتقد أن الحياة ليست عادلة وأن الأمور تسير عادة على غير ما يرام وأنه لا خير في الناس .

لقاح الضغط هو أحد إجراءات التعامل مع الاستجابات الإدراكية، إنه يشتمل على تطوير منتظم لعبارات الذات التي سوف تساعدك في تغيير أفكارك المرتبطة بمواقف وأشخاص معينين.

اتخذ تصرفاً مباشراً

الاستجابة الحاسمة والعدوانية في هذه الفئة من خيارات التصرف، مواجهة ومقاومة المهاجم، والقول بأنك لن تحتمل مثل هذه الإهانة، والتساؤل عن سبب غضبه الشديد ومطالبته بالخروج من مكتبك، عمن يظن نفسه، وإخباره بأن يذهب إلى الجحيم.. التعامل مع الموقف بهذه الطريقة يتضمن مواجهة ذلك

الشخص مباشرة، والتحدث إليه بصوت حازم وصارم، واستخدم إشارات وتعبيرات وجه تحمل عزمك وإصرارك على عدم استغلالك باحتمالية تصعيد الموقف ..

التماشي

إجراءات طريقة التماشي تشمل على التوافق مع المهاجم والاعتراف بوجهة نظره وتوضيح تعاطفك مع شعوره، ولكن عدم الاستسلام، تشمل الخطوات التالية:

- التماشي مع الأحوال الحسية (البصر، والسمع، والإحساس..) هل ترى ما أعنيه ؟ "إنني أسمعك" "يمكنني الإحساس بما تشعر به".
- تجاهل الإغراء أثناء الرد على الهجوم .

المهاجم " لو كنت قد أردت حقاً القيام بعمل جيد" .

- الاستجابة (تجاهل إغراء الهجوم) متى بدأت في الاعتقاد بأنني لا أرغب في أداء عمل جيد؟"

ما هذه العملية تشبه إلى حد ما الاندفاع مع التيار "أي ترك الشخص الآخر يحدد الطريق و الأسلوب مع عدم التوافق مع هدفه، إن تصرفك حازم، ولكنه ليس عدوانياً، هذا السلوك يجعل من الأكيد إن إزعاجك لن يعني مرحاً" للشخص الآخر إن هدفك هنا هو أن تدين لك السيطرة، وأن تلعب لعبتك الخاصة .

المبادرة بالهجوم

المبادرة بالهجوم طريقة لإخراج غريمك عن توازنه يقترح بتوفر عدة أشياء من بينها اتخاذ المبادرة قبل أن يتم الهجوم عليك :

الحلـــول

استجابتك هي أن تتجاهل أي مضـمون انفعـالي في هجـوم مـا، وتتعامـل ببساطة مع الموضوعات الأساسية، وتبحث عن حلول للمشكلة .

- "أرى أننا بحاجة إلى الوصول إلى حل الموقف" .
- "هناك مشكلة حقيقية هنا، ما الذي تقـترح أن تفعلـه لتجنـب التعـرض لظروف مشابهة في المستقبل؟" .
- "دعنا نلق نظرة على المعلومات المتاحة ونرى إذا أمكننا الوصول لـبعض الحلول" .

الانسحـــاب

هذه الطريقة تتضمن إما قول شـيء بسـيط ومباشـر، مثـل "سـوف أكـون سعيداً بمناقشة هذا الأمر معك في وقت آخر، عنـدما يهـدأ عنـك هـذا الغضـب الشديد" وإما عدم قول شيء على الإطلاق، ومغادرة المكان فحسب .

بعض المواقف لا تستحق الجهـد الـذي سـوف تتطلبـه لتسـويتها في نفـس الوقت هذا الأسلوب ملائم تماماً عندما يكون المُهـاجم مالكـاً العقليـة ولكنـه لا يُفكر بمنطقية (ولكن ليس إذا كان عنيفاً).

المـــرح

يمكن أن يكون المرح ملائمـاً في أي وقـت تقريبـاً، هـذا الأسـلوب يُحقـق أفضل نجاح له بالطبع، إذا كنت تتمتع بروح دُعابة طبيعية، وكنت بارعاً جـداً في إطلاق النكات، بحيث يمكنك إزالة الغضب، والهجوم بنكتة مضـحكة، وهـذا لا يعني إطلاق نكات لا تناسب الموضوع الحالي !

أطلب التوضيح

طلبٌ بسيط مباشر للتوضيح، خاصة إذا تم تكراره بضـع مـرات، يمكـن أن يُهدئ حدة الموقف، ويساعدك في احتلال وضع السيطرة

- "لست واثقاً أنني أفهم وجهة نظرك".
- "ما الذي تريده بالضبط".
- "هلا شرحت لي هذا مرة أخرى؟"

مرة أخرى، هدفك هو أن تحقق السيطرة – لمنع الخداع والتلاعب – لُممارسة لعبتك الخاصة.

غير المشهد بأكمله

أشخاص معنيون قد يسببون لك الألم بشكل منتظم مألوف، أو ربما مواقف معينه تحدث باستمرار – مثل إجراء روتيني في عملك – تسبب لك أنماطاً معينة من المشاكل.

الموقف خطير ولكن ليس ميئوساً منه

إليك مُلخصاً بالخطوط الإرشادية والإجراءات التي يمكن أن تفيدك عندما تواجه شخصاً ذا سمات صعبة أو موقفاً عسيراً:

- يجب أن توجه جهودك نحو المشكلة الأساسية وليس نحو "الحذر والخوف" من صاحب الطباع الصعبة، إذا كنت مُصراً على فوز طرف واحد، فلن يكون هناك فائز على الأرجح (وإذا كان هناك فائز يمكن ألا تكون أنت هو).
- عادة ما يتحقق خفض حدة الصوت المرتفع والإشارات الغاضبة بأفضل شكل عن طريق الاحتذاء والمحاكاة: اخفض مستوى انفعالك السلوكي، وسوف تؤثر بذلك على الأرجح في تصرفات الشخص الآخر.
- الطريقة التي تتبعها في تلك المواقف الصعبة يجب أن تكون خاصة بك بقدر الإمكان ومناسبة تماماً لأسلوبك الطبيعي، كل الأفكار المذكورة هنا صحيحة ولكن فقط بعضها هو ما سيفلح معك .

- الإعداد المسبق هو وسيلة مساعدة كبيرة، تعلم أساليب التنفس بعمق والاسترخاء، وإعادة البناء الإدراكي، ومهارات الحسم قبل المواجهة، فوقت المواجهة ليس هو الوقت المناسب لبدء التدريب !
- إذا كنت سوف تدخل موقفاً يحتمل أن تواجه فيه شخصاً ذا سمات صعبة، فضع بعض القواعد الأساسية مقدماً لتغطية المشاكل التقليدية المعتادة.
- إذا كان هناك أشخاص معنيون في حياتك يشكلون مشكلات مألوفة معتادة يمكنك أن تُطبق طرقاً موضوعة خصيصاً للتعامل معهم
- اعرف نفسك والمُثيرات الخاصة بك للاستجابات العاطفية.
- تلك الرسائل التي تُسمى "رسائل الأنا" يمكن أن تُفيدك بحق تحمل مسؤولية مشاعرك الشخصية دون توجيه اللوم للشخص الآخر .
- الاعتراف والقبول لمشاعر الشخص الآخر أثناء البحث عن تسوية للموقف عادة ما تكون مفيدة "أرى أنك غاضب بحق بشأن هذا الأمر" ولكن كن في غاية الحرص ألا تبدو كأنك تعامل الشخص الآخر بتفضل أو تبدو وكأنك طبيب نفسي هاو بشكل لافت النظر .

مشكلة القواعد المتغيرة

هل وجدت نفسك يوماً في وضعية تعرف فيها القواعد المطلوبة غير أن الاستثناءات ما لبثت أن أخذت تظهر على نحو مفاجئ ؟ فلدى الناس قدرة فريدة للاستشهاد بقواعد فرعية قد تتعارض مع كل القواعد الأخرى التي ينتهجونها .

إن التناقض في القناعات وقواعد السلوك هو في الواقع أحد أهم الأسباب التي يشعر فيها الناس بالإحباط في حياتهم، ففي الحياة العادية مثلاً تقول الأم لأبنها: " أحبك فيما عدا الحالات التي تترك فيها أنبوب معجون الأسنان دون

أن تضع غطاءه عليه" أو حين يقول الزوج لزوجته : أحبك إلا في الحالات التي ترفعين فيها صوتك في وجهي" قد تبدو بعض هذه القواعد الفرعية وكأنها تافهة، ولكنها قد تؤدي إلى الإضرار بالعلاقة، وأفضل طريقة للتعامل مع هذا الأمر هو أن تعرف بأن قواعدك ليست مبنية على الواقع، بل هي تعسفية تماماً وعشوائية، ومجرد استخدامك لها وتمسكك بها لا يعني أنها القواعد الأفضل أو الأصح، يجب استخدام القواعد لكي تقوي العلاقات بيننا، لا لكي تهدمها، وفي أي وقت تجد فيه أن القواعد تقف في وجهك فإن السؤال الذي يتوجب عليك أن تطرحه على نفسك هو: "ما هو الأهم ؟ هذه العلاقة أم قاعدتي؟"

افترض بأن ثقتك قد انتهكت في علاقة صداقة من قبل بحيث إنك أصبحت تخشى التقرب من أي شخص آخر، لقد أصبحت لديك الآن قاعدة جديدة تقول: إن اقتربت من الآخرين اقتراباً شديداً فإنك ستتعرض للأذى " هنا تقع في صراع أساسي، إذ إن قواعدك وقيمك تتعارضان مع بعضهما البعض تعارضاً مطلقاً، فماذا يمكنك أن تفعل في هذه الحالة ؟ الخطوة الأولى هي أن تدرك بأن لديك تعارضاً في قواعد السلوك، أما الخطوة الثانية فهي أن تقرن ما يكفي من الألم مع أي قاعدة لا تكون في خدمتك وتستبدلها بأخرى من شانها أن تخدمك، والأهم من ذلك أنك إن أردت أن تقيم علاقات نوعية مع الآخرين، سواء في حياتك الشخصية أو العملية فعليك بما يلي:

إطلاع الآخرين على قواعدك

إذا كنت تريد أن تأخذ زمام أمور حياتك بين يديك، وإذا كنت تريد أن تتحكم في أعمالك بشكل جيد، وأن تكون مفاوضاً جيداً، وأن تؤثر في أبنائك، وإذا كنت تريد أن تقيم علاقة وثيقة مع زوجتك / زوجك فعليك أن تتأكد من استكشافك لقواعدهم في علاقتهم معك بصورة واضحة وجلية، وإن تطلعهم على قواعدك أنت أيضاً، لا تتوقع من الآخرين أن يستجيبوا لقواعدك إن لم

تطلعهم عليها بكل وضوح، لا تتوقع من الناس أن يعيشوا طبقاً لقواعـدك إن لم تكن مستعداً للتوصل إلى حل وسط وللتعايش مع قواعدهم .

إننا نفزع من أن نصاب بخيبة أمل

لو أننا حاولنا أن نزن أبطال ماضينا بالمقاييس القاسية التي لا تنثني والتي نحكم بواسطتها على أبطالنا الحاليين، فلن يبقى لدينا أي أبطال، إذ إنهم لن يصمدوا أمام العقلية التي تحكم الصحف الشعبية التي تصدر الآن، إذ يبدو أننا نفزع من أن نصاب بخيبة الأمل ولذا فإننا نحاول أن نفتش عن الأخطاء منذ البداية لكي لا نصاب بالإحباط فيما بعد، وما دمنا ننطلق من منظور أن لكل الأبطال أقداماً هشة من الطين فإن من الواضح أننا نؤمن دونما شك بأن هنالك خطا ما فينا جميعاً، وان أحداً منا لا يملك من "المزايا" ما يؤهله لأن يكون بطلاً.

المشكلات المتعلقة بالعقاب

كلما كثرت مناقشتنا للقضية كثر عدد المشكلات التي نكشفها حيال استخدام العقاب كأداة من أدوات لتحسين الأداء السيئ .

التزم بأسلوبك بالثبات

غالبا ما يسمح المشرفون لبعض الموظفين بحرية العمل أكثر من زملائهم حتى وإن ارتكب الاثنان نفس الخطأ إذا أخذ اثنان من الموظفين في المجئ إلى العمل متأخرين بضع دقائق يومياً فربما تجد المدير يواجه القضية من فوره مع الشخص الذي يجد أداءه سيئا في نواحٍ أخرى بينما تجد زميله الذي تأخر أيضاً – لكنه ذو سجل نظيف – فيما عدا ذلك ؟، لديه فرصة أكبر للإفلات دائماً من توجيه اللوم بشأن الحضور متأخراً ولكن سرعان ما ينتشر الكلام ويعرف عن المشرف أنه يتحيز للبعض دون البعض ولا تتسم سياسته بالثبات .

الاستجابة المشرفة

نظراً لأن المشرفين غالباً ما يشعرون بعدم الارتياح لاتخاذهم إجراءاً انضباطياً حتى وإن أتضح أنه مناسب لتصرف الموظف، فإنهم غالباً ما يترددون في فعل ذلك إلا عندما لا يجدون مناصاً من ذلك حينئذ وبعد طول صبرهم على سوء سلوك الموظف، فإن رد فعلهم تجاه انتهاك جديد غالباً ما يتسم ويواجهون الموظف بحزم أكثر مما قد يتطلبه هذا الانتهاك في ظروف أخرى وقد ينظر الموظف – على نحو منطقي إلى حد ما – إلى الاستجابة المشرفة التي تتسم بالشدة على أنها هجوم شخصي، لاسيما وقد تجاهل المشرف المواقف السابقة وتسامح بشأنها .

وبمرور الوقت يفقد العقاب سطوته ويعتاد الناس عليه ويضطر المشرف – تماماً مثل مدمن الهيروين الذي يلزمه زيادة الجرعة التي يتعاطاها – إلى تصعيد العقاب من أجل تحقيق النتيجة ذاتها، وعندما يتسم مقر العمل بالانتقادات والتقريعات والتهديدات مثل "سأكتب عنك تقريراً" فإن الأشخاص يعتادون عليها، فالتأنيب والتوبيخ من جانب المشرفين سرعان ما يصبح عديم التأثير .

النتيجة التي غالبا ما يتمخض عنها العقاب هي الابتعاد عن المشكلة فالأشخاص يتحاشون الأشياء التي ستضر بهم، فإذا ما كان العاملون بالشركة يرون المدراء كمصدر أساسي للعقوبات، فإنهم سيتجنبون تماماً الاتصال برؤسائهم.

تطبيق التسلسل العقابي

في حين أن النتيجة قصيرة المدى التي يتمخض عنها العقاب هي التحسن الفوري، فإن النتائج طويلة المدى تعتبر مفجعة، وبلا شك فإن أسرع وأبسط طريقة لتقليل معدل تكرار السلوك الخاطئ هي تطبيق صورة ما من الصور التسلسل العقابي، ولكن تخفيض تكرار السلوك الخاطئ هو النتيجة قصيرة المدى، فاستخدام العقاب يتسبب في آثار جانبية ونتائج طويلة المدى، مثل

الغضب واللامبالاة والبغضاء والإحباط، وفي نهاية المطاف يثبت أن هذه الأمور أكثر تكلفة من السلوك الخاطئ الأصلي أياً كان نوعه

آليات الانضباط دون عقاب

تبدأ بإجراء جلسة توجيه وبعدها يتم التطبيق التدريجي خطوة خطوة من خلال النظام الانضباطي إذا لم يتم تصحيحها ولما كان ذلك أمراً حقيقياً بالنسبة للأغلبية العظمى للمشاكل التي تعترض المدراء في الشركات فهناك تلك القضايا الخطيرة جداً مما يمنع من البدء بجلسات التدريب، ومن أجل هذه المواقف فإن الاستجابة المناسبة للمخالفة الأولى في هذه الحالات تكون في صورة تحذير تحريري أو ربما إجازة اتخاذ القرار .وهناك أيضاً تلك المخالفات الخطيرة جداً والتي لا يكون للموظف معها الحق في إعادة ترشيحه للعمل من خلال الإجراءات الانضباطية للشركة، مثل جريمة السرقة أو الاعتداء على أحد الزبائن أو الزملاء، وفي هذه الحالة فلا مناص من إنهاء خدمة الموظف حتى مع عدم اتخاذ إجراءات انضباطية مسبقة ضده.

إجراءات جلسة التوجيه

تتناول الأجزاء الفرعية التالية كيفية التخطيط والإعداد لجلسة توجيه وكيفية إدارة الجلسة وما ينبغي إجراؤه فور الجلسة .

ما قبل الجلسة

إذا كانت هذه هي المرة الأولى لحوار رسمي لك وللموظف حول مشكلة ما أو قضية ما (سواء بسبب بروزها المفاجئ أو بسبب مناقشات طارئة سابقة غير مجدية) فعليك بإعداد ملاحظات للاستعانة بها أثناء انعقاد الجلسة، على أن تشتمل هذه الملاحظات على نوع المشكلة (الحضور والانصراف، الأداء، السلوك) والتحديد الدقيق للأداء الفعلي، وموجز للنتائج السلبية والعواقب التي سوف يتعرض لها الموظف أو العامل إذا لم يختر التغيير .

وليكن مكان انعقاد المحادثة معداً كأن يكون مكتبك وهو مكان مناسب منطقياً وكذلك أماكن أخرى مع الأخذ في الاعتبار مكان جلوسك ومكان جلوس الموظف أو العامل .ولتكن سرية انعقاد الجلسة مكفولة وألا يكون هناك إزعاج من جانب الآخرين نظراً لأن هذه الجلسة ليست إجراءاً انضباطياً رسمياً، وعندما يعمل جرس الهاتف أو يدخل عليكما الأشخاص أثناء الجلسة فإن ذلك لا يعد أمراً سيئاً وخطيراً أما إذا بلغت الإجراءات مرحلة أخطر فلابد من اجتناب كل ما يشتت الأذهان .

أثناء انعقاد الجلسة

فور دخول الموظف أو العامل إلى الحجرة أو المكتب ابدأ الاجتماع بسرعة من خلال الدخول في الموضوع (وابدأ المحادثة بقولك "لدي مشكلة وأطلب مساعدتك"، راجع الأداء الحالي والأداء المستهدف ثم ادع الموظف أو العامل للإجابة على أسئلتك: "ما هي معلوماتك ؟" أو نحو ذلك) .

وعندما تصغي لما يقول الموظف أو العامل عليك بمراعاة أي مؤشرات تشير إلى أن سبب المشكلة هو نقص المعلومات (حيث التدريب الإضافي أو بناء المهارات يكون أفضل) أو قصور في التنفيذ (حيث يلزم إعادة صياغة الوظيفة) وكن أيضاً أذناً صاغية لتقرير ما إذا كان سبب المشكلة موقفاً من الأفضل تناوله من خلال برنامج دعم العاملين الخاص بك .

وفور موافقة العامل أو الموظف على أن يكون أداؤه للعمل وفق المطلوب مستقبلاً فلن يكون هناك حرج من مناقشة أي قضايا مهمة، ربما أثارها العامل أو الموظف من قبل وعليك بتناول الإجراء الذي سوف يتخذه العامل أو الموظف من أجل حل المشكلة أو الأجراء الذي سوف تتخذه أنت كمدير لتقديم يد المساعدة في هذا الصدد .

وعليك بإنهاء الجلسة أو الاجتماع بإيجاد "نوع من التنبؤ بتغيير السلوك بحيث تكون تلك هي آخر مرة تجتمعان فيها أنت وهو، ولن يكون هناك جلسة أخرى بعد ذلك لمناقشة مثل هذه المسألة أو المشكلة، وإذا كان الأمر ضرورياً بين له أن الجلسة كانت جلسة توجيه وليست إجراء انضباطياً رسمياً ثم تصافحا ولينصرف كل منكما إلى عمله .

ما بعد الجلسة

حتى لا تنسى وقائع الجلسة عليك بعمل موجز لها في نفس الورقة التي دونت فيها الوقائع قبل الاجتماع مسجلاً تاريخ الجلسة والموافقة الفعلية للعامل أو الموظف وأي نصوص ذكرها مفيدة مستقبلاً، وإذا وافق العامل أو الموظف على اتخاذ إجراءات ما فعليك بتدوين مذكرة بالالتزام والتعهد الذي تعهد به، وإذا وافقت أنت على إجراء ما؛ فعليك أيضاً بتدوينه ثم خصص ملفاً لهذه المذكرات والمعلومات يكون تحت يد الإدارة في أي وقت .

وبعد الاجتماع أو الجلسة، عليك بمتابعة المناقشات للتأكد من حل المشكلة تماماً، وبعد فترة كافية من الوقت دون حدوث تكرار الأمر من الموظف فعليك بتقديره من خلال محادثة بشأن الموضوع أو بمذكرة غير رسمية تخبره أنك تضع التصحيح للمشكلة محل التقدير .

الأسلوب الأمثل لتوثيق التحذير الشفوي

ما هو الأسلوب الأمثل لتوثيق التحذير الشفوي، أليس من التناقض أن يكون التحذير الشفوي موثقاً بالمستندات ؟

بينما يبدو من التناقض القول بأن التحذير الشفوي يتم توثيقه تحريرياً إلا أن من السهل فهم هذا الأمر وشرحه للموظف إذا أخذنا في اعتبارنا ما يتألف منه التحرير كتابة ومكان حفظ الوثائق، إن معظم الشركات وضعت نموذجاً مبسطاً للمشرفين يستخدمونه في تدوين ملاحظاتهم سلفاً عن جلسات التأديب

والانضباط، مما يساعد على قيام المدير بتسجيل كل المعلومات المهمة التي استعرضناها ويشير إلى ما إذا كانت المحادثة ستمثل جلسة توجيه غير انضباطية أو جلسة انضباط رسمية .

ما هو النموذج؟

النموذج هو بمثابة إرشاد ودليل للمحادثة أثناء الجلسة وأجندة تحافظ على مسار الحوار بما يؤكد على تناول المعلومات المهمة وتأكيدها وأخذها في الاعتبار، وبعد الجلسة أو الاجتماع يقوم المشرف بتلخيص تفصيلات المناقشة بما في ذلك موافقة العامل على التغيير وأي إجراءات تعهد باتخاذها، وإذا كان هناك التزامات تعهد بها المشرف فيجب تسجيلها، وإذا قدم العامل أي معلومات أخرى مهمة فإن هذا النموذج هو خير وسيلة لتسجيل هذه المعلومات .

وبمجرد إكمال هذا النموذج فإنه يكون قد حقق المطلوب من التوثيق الشفوي،كما أنه يقدم وصفاً نوعياً لصميم المشكلة بالإضافة إلى ملخص للمناقشات السابقة،فهو يشمل موافقة العامل على حل المشكلة وقائمة بأي إجراءات يتعهد بالقيام بها لتصحيح الوضع دون الحاجة إلى أي تدوين بعد ذلك.

تحتفظ كل الشركات بهذا النموذج في إدارة الشركة ولا تقدم أي نسخة لسجلات شؤون العاملين المركزية،مما يكون له عدة مميزات،فكل مشكلات الأداء التي وصلت إلى مرحلة التحذير الشفوي يتم حلها عند هذه المرحلة،ولذلك فليس هناك أي مبرر لدى شؤون الأفراد لكي تلعب دوراً ما لم تستمر المشكلة وتصعد الإجراءات التأديبية،وفي هذه الحالة ترفق صورة من ورقة عمل التحذير الشفوي بنسخة شؤون الأفراد من مذكرة التحذير التحريري لتوفير سجل كامل، كما أن الاحتفاظ بوثائق التحذير الشفوي داخل حدود القسم التابع له العامل يمكّن المشرف من إخطار العامل بأنه لن يتم إخطار شؤون الأفراد بأي شيء مالم تكن هناك ضرورة تجعلهم ينتقلون إلى الخطوة التالية من النظام،مما يعد حافزاً

فعالاً للتغيير، ومع هذا فغالباً ما ينصح المحامون بأنه في حالة رفع دعوى فقد يلزم الرجوع لملفات الإدارة، فإذا كانت هذه الملفات في حالة رديئة فإن العواقب تكون وخيمة، ولذلك فإن إمداد إدارة الموارد البشرية المركزية بنسخة ينجم عنه حفظ السجلات بشكل أفضل لدى الأقسام .

إن استخدام نموذج مذكرة إنذار مطبوع سلفاً يعد من أخطر عيوب الطرق التقليدية في حل مشاكل الانضباط، عندما يتسلم العامل النموذج فإن رد فعل الموظف ينصب على النموذج نفسه وليس بما هو مكتوب فيه بمعرفة المشرف أو المدير، وعند تسليم النموذج للعامل تكون الجلسة قد اكتملت ويكون المتهم قد تمت محاكمته وإدانته وصدور الحكم عليه، وهذا كأنك تقول للموظف لا ينبغي العودة لمثل ذلك، وليس هناك ما يقال أكثر من ذلك . وهذا يتأكد فيما إذا كان هدفنا الوحيد هو تهيئة حالة قوية بما يكفي للدفاع عن قرار فصل الموظف إذا ما دعت الضرورة إلى ذلك، وإذا رجعنا إلى نظام الانضباط التقليدي المتدرج قد يكون ذلك الأمر كافياً ، قليل من الشركات اليوم ترى إنهاء الخدمة المدعم بالأسباب هو هدف النظام الانضباطي ومع ذلك غيرت قليل من هذه الشركات من إجراءاتها بما يعكس التغيير في فكرها، ومن التغييرات الواضحة إلغاء البطاقة والتي يتم طبعها مقدماً واستبدالها بمذكرة تسلم للعامل .

التوثيق الفعّال

وهناك مشكلة أخرى أكثر خطورة، وهي أن التوثيق الفعال للإجراءات الانضباطية يوفر معلومات كافية عن المشكلة نفسها وعن تاريخها والمناقشة بين العامل والمدير بشأن المشكلة، وهذا هو الأهم، فإذا حرر المدير مذكرة قبل التحدث مع العامل بات مستحيلاً تسجيل أي ناحية من المناقشة، وقد يعود المدير ليضيف للمذكرة بعض تعليقات بشأن ما قاله العامل، وفي معظم الأحيان بمجرد أن يتم تسجيل المخالفة على العامل يظل كل ما كتب قبل ذلك غير قابل للتغيير.

تلزم الكثير من الشركات المشرف المباشر الحصول على موافقة رئيسه المباشر أو رئيس القسم قبل السير قدماً في إجراءات عقد جلسة المناقشة، وهناك شركات أخرى تطلب إخبار شؤون العمال أو الحصول على موافقتها المسبقة قبل انعقاد جلسة التحذير الشفوي، ولذلك يلزم التأكد من الموقف مع أنسب الجهات قبل بدء الإجراءات الخاصة بالمحادثات .

هل يلزم شاهد؟ بعض الشركات تطلب ذلك، وبعض الشركات تترك الأمر للمشرف فهو حر التصرف ويكون الشاهد مناسباً في الجلسة بصورة خاصة في الأحوال التالية:

- وجود أي تخوف – ولو مستبعداً- من أن تكون الجلسة الانضباطية سبباً في رد فعل عنيف .
- إذا كان هناك سجل سيئ لهذا العامل أو الموظف يشير إلى أنه قد ينكر حدوث اتفاق أو انعقاد جلسة بالمرة.
- وجود سبب يؤدي إلى الاعتقاد بأن حضور أكثر من مندوب إدارة قد يظهر الاهتمام الذي توليه الشركة لحل المشكلة .
- وجود سبب للاعتقاد باحتمال تلفيق تهمة التفرقة العنصرية أو نحو ذلك للانتقام من اتخاذ إحدى الخطوات التأديبية،وإذا كان العامل أو الموظف ينوب عنه اتحاد ما فيجب استدعاء مدير المتجر أو أي مندوب آخر للاتحاد، ولا ينبغي أن تبدأ الجلسة بدونه واطلب من العامل أو الموظف وممثله الحضور إلى مكتبك، وإذا كان رئيسك أو شاهد من إدارة أخرى موجوداً، فعليك بتقديمهم إلى بعضهم على سبيل التعارف وأسباب حضورهم الجلسة أو الاجتماع .

أثناء الجلسة أو الاجتماع

وكما هو الحال في أي اجتماع أو جلسة لقضية مهمة بأي شركة او مؤسسة فعليك بمناقشة الأمر مباشرة، فذلك أمر مهم في حالة حضور كثير من الأفراد إلى جانب المشرف وصاحب العمل، وليس هناك مبرر لتغيير الطريقة المتبعة بشأن مجلس التأديب بالقول: "عندي مشكلة وأريد مساعدتكم في حلها"، أو استعراض الأداء المستهدف والأداء الحالي للعامل أو الموظف أو انتهاك القاعدة ثم تطلب منه الإجابة، أن اتزان الاجتماع يتبع إجراءات جلسة التوجيه:

- اصغ لما سوف يقول الموظف أو العامل للتأكد من أنه ليس هناك سبب لعدم السير في إجراءات التحذير الشفوي .
- استعرض المناقشات السابقة (المحادثات الطارئة وأي مجالس تأديب خطيرة أخرى) تكون لديك أنت والعامل أو الموظف بشأن الموقف .
- إذا نتج عن المناقشة السابقة موافقة العامل أو الموظف على إصلاح الموقف، فوضح أنك قلق ليس فقط لاستمرار المشكلة الأصلية ولكن أيضاً لإخفاق الموظف أو العامل في الوفاء بتعهده السابق في هذا الصدد .
- أخبر الموظف بالتغيير الذي تريده في أدائه وتأكد من تفهمه لما هو مطلوب
- احصل على موافقة العامل أو الموظف على المشكلة .
- أخبر الموظف أو العامل بأن هذه المحادثة هي تحذير شفهي رسمي.
- أنه الاجتماع أو الجلسة بتبليغ الحضور بتوقع تغيير إيجابي.

هناك مشكلة مشتركة شائعة في المستوى الخاص بالتحذير الشفوي وهي إخفاق المشرف في أن يذكر أن المناقشة هي جلسة انضباط رسمية، وسبب المشكلة ان المشرف والموظف في هذه المرحلة قد تناولا مشكلة من مشاكل العامل بصورة عملية ووصلا إلى اتفاق بشأن حل المشكلة، وحرصاً على تحقيق علاقة

طيبة فإن المشرف بوعي أو دون وعي منه قد يقرر عدم إفساد الأمور بأن يعلن تحويل المناقشة من مجلس توجيه إلى جلسة انضباط، ومع الاعتقاد بأن هدف الجلسة وهو أن يصلح العامل أو الموظف موقفه دون العودة مرة أخرى لمناقشة القضية قد تحقق فإنه يختار عدم الإعلان أن المناقشة جزء لا يتجزأ من إجراءات الانضباط الرسمية لدى الشركة .

وأحياناً يكون المشرف على حق، وعندئذ يكون تجنبه لتسمية المناقشة جلسة انضباطية قرار حتمياً.

وفي أحيان كثيرة جداً تخفق الخطة ويفشل الموظف في الوفاء بوعده فيقابل المشرف الغاضب مرة أخرى ولكن المشرف يكون غاضباً لأن الموظف لم يوف بالتزاماته التي عقدها على نفسه؛ مما يزيد الأمر سوءاً ؛ فإن المشرف يعتقد أن الموظف قد استغله وخدعه وتعامل معه بسوء نية .

إنه يطلب الانتقال إلى مرحلة التحذير التحريري أو مباشرة إلى إجازة اتخاذ القرار، ولسوء الحظ فليس لديه مبرر لكلا الأمرين لأن جلسة التحذير الشفهي لم تعقد .

ولأنه لم يخبر الموظف بأن الجلسة السابقة كانت مجرد تحذير شفهي فهي في الحقيقة ليست كذلك، فما سبق لا يتعدى أن يكون جلسة توجيه فاشلة و ليس هناك مبرر للتحرك من جلسة التوجيه إلى الخطوة الثانية للنظام الانضباطي دون اتخاذ الخطوة الأولى أولاً.

ويحتج المشرف بقوله: ولكنني وجهت إليه تحذيراً شفوياً وقمت بمتابعة جميع إجراءات مرحلة التحذير الشفوي ولكن الشئ الوحيد الذي لم أتخذه هو قولي (إن ذلك هو تحذير شفوي).

ولأنه لم يقل: "هذا تحذير شفهي" فلذلك لم يكن تحذيراً شفوياً وقول هذه الكلمات وحده هو الذي يجعل من المناقشة مع الموظف جلسة توجيهية .

ما بعد الجلسة

أهم فرق بين التحذير الشفوي ومجلس التوجيه بشأن نشاط ما بعد الاجتماع هو التوثيق فبينما يفضل بشكل كبير تسجيل جميع محادثات التوجيه فليس من الضروري توثيقها بصورة رسمية، أما التحذير الشفوي أو أي حوار انضباط رسمي فيلزم توثيقه بالمستندات.

مذكرة التحذير التحريري

على عكس نموذج مذكرة التحذير المطبوع سلفاً، فإن المذكرة يحررها المشرف أو المدير للعامل بعد الجلسة وفي نهاية الجلسة يعلن المشرف أو المدير للعامل بأن المناقشة هي بمثابة مذكرة تحريرية، وأن المدير بصدد تحرير مذكرة للعامل تؤيد المناقشة بينهما .

وعند انصراف العامل، يقوم المدير أو المشرف باستكمال النموذج والمناقشات كما فعل بعد جلسة المذكرة الشفهية، وغالباً ما يكتب المذكرة إلى العامل وليس بشأن العامل وفيما يلي ما ينبغي ذكره من معلومات في المذكرة:

- أسماء المشرف والعامل وأي شهود كانوا حاضرين.
- تاريخ المناقشة (ومكانها حسب الأهمية).
- نوع المشكلة المؤدية إلى عقد جلسة.
- سجل بجميع المحادثات السابقة بشأن المشكلة وتاريخ حدوث هذه المناقشات (على أن تشمل محادثات الانضباط الرسمية، مجالس التوجيه والمحادثات الطارئة حتى إذا لم يتم عمل تسجيل بالمحادثة) وإذا كان الموظف قد تسلم هذه المذكرة التحريرية لأنه كان محل تحذير شفهي نشط بشان مشكلة لا علاقة لها بهذه المشكلة فينبغي ذكر هذه الحقيقة
- نص تفصيلي عن المشاكل المستمرة منذ المحادثات الأولى.
- نص بان الموقف ينبغي تصحيحه (وليس تحسينه).
- نص بنوع التغيير الضروري.

- نص بحقيقة أن الإخفاق في تصحيح الخطأ قد يؤدي إلى إجراء انضباط أكثر خطورة.
- نص بأنه بالإضافة إلى حل المشكلة المباشرة فإن الشركة تتوقع أن يلتزم العامل بأداء ذي مستوى مقبول في كل ما يتعلق بعمله.
- تسجيل بموافقة العامل وتعهده بإصلاح الخطأ.
- تسجيل بأي إجراء وافق عليه العامل من أجل تصحيح الخطأ.
- نص ختامي يعبر عن اعتقاد المشرف أو المدير بان المشكلة سوف يتم تصحيحها حقيقة وان العامل سوف يقدم أداء مناسباً مستقبلاً.

هناك الكثير جداً من المعلومات الواجب توصيلها وباستخدام القائمة أعلاه لإعداد مذكرة التوثيق فإن تحرير المذكرة يكون أيسر ويضمن توصيل كل المعلومات المطلوبة دون المعلومات غير المناسبة.

مراجعة المذكرة مع العامل

في الطريقة التقليدية للانضباط يحرر المدير مذكرة للعامل مقدماً قبل المناقشة ويصدر التحذير للعامل أثناء انعقاد الجلسة ويضع نسخاً منه في ملف خاص بعد الجلسة، وفي حالة إجراءات الانضباط دون عقاب يتم توثيق الجلسة الانضباطية بتحرير مذكرة للعامل تشمل تلخيصاً للمحادثة ولما كانت هذه المذكرة قد تم تحريرها بعد استكمال الجلسة: فإن المدير يكون في حاجة إلى مقابلة العامل مرة أخرى ليستعرضا معاً مذكرة التحذير التحريري .

لا يميل كثير من المديرين بداية إلى استهلاك وقت آخر في اجتماع ثان، ويتساءلون عن سبب عدم إمكان تسليم هذه المذكرة – شأنها شأن كل المذكرات –للعامل من خلال طريقة النقل المتبع للشركة وبينما تكون هذه هي الطريقة المثلى، فإن كل الشركات التي تنفذ نظام الانضباط دون عقاب تطلب من المدير عقد جلسة ثانية من اجل استعراض ومراجعة المذكرة مع العامل .

ثانياً، زمن الجلسة قصير ومركز- وأكثر من خمس دقائق هو زمن طويل فعلاً إن الهدف الوحيد هو تسليم المذكرة للعامل والإجابة على أي أسئلة يوجهها وإعادة تأكيد التعهد بحل المشكلة.

وتعد هذه الجلسة هي الأهم بالنسبة للمدير مع مرؤوس، من حيث قدرتها على التأثير في الأداء إلى حد ما بعيد، ويمنح العامل الفرصة لتوجيه الأسئلة في غضون يوم أو يومين منذ انعقاد الجلسة الابتدائية كما تسمح للمدير بأن يشرح للعامل نوع السياسة والخطوات التفصيلية الخاصة بعملية الانضباط دون عقاب عندما يرى أن العامل لن يتخذ في الغالب موقفاً دفاعياً ضعيفاً، ومن الأهمية بمكان أن هذه الجلسة تتيح الفرصة لتصحيح وثائق الانضباط إذا لم يستطع المدير الاستيعاب الدقيق لما قيل أثناء انعقاد الجلسة .

أنهم يقولون إن العاملين عندما يرفضون التوقيع فإن المدير يكتب في أسفل الورقة ما يفيد بان العامل رفض التوقيع .وفي هذه الحالة تصبح في موقف ضعيف، فإن ادعى العامل فيما بعد أن الجلسة لم تنعقد فإنه يعلن أن سبب وجود عبارة امتناعه عن التوقيع على المذكرة ليس بخط يده وأن الشركة اتبعت هذا الإجراء ووضعت رفضه التوقيع في ملفه دون علمه، وأنهم كتبوا انه رفض التوقيع على شيء لم يره أبداً .

ترى ماذا تكون النتيجة عندما تطلب من أحد العاملين التوقيع على وثيقة انضباط ؟ ففي هذه المرحلة قد أكملت مناقشة التحذير الكتابي للعامل ولأنك اتبعت كل الخطوات التي وصفناها وعاملت العامل على أنه شخص ناضج يتحمل المسؤولية ويقدرها وأنك عقدت الجلسة بصورة عملية جيدة، عندئذ فقد حصلت على موافقة العامل على حل المشكلة، وعندما قابلت العامل وطلبت منه مراجعة واستعراض المذكرة للتأكد من أنها تعكس المناقشة بينكما فأنت حينئذ قمت بتوصيل توقعاتك من أن المشكلة لم تكن سوى أمر قد حدث في الماضي فإذا تقدمت إليه حينئذ بقلم وطلبت منه التوقيع فماذا تقول لهذا العامل.

وحتى عندما توحي لنا تجاربنا بأننا نتعامل مع من لا ينتظر منه أن يقوم بحل المشكلة وأنه لن يتردد في أن يكذب وينكر طالما أن الأمر ليس في صالحه، فإن ضرورة التوقيع على مذكرة التحذير التحريرية لن تكون ذات أهمية كبيرة ويبقى أمامنا إجازة اتخاذ القرار كآخر ما في جعبتنا، فإذا كان هناك أي تخوف من أن العامل لن يلتزم بتعهداته فإن الخطوة التالية هي إجازة اتخاذ القرار إذا كان هناك احتمال أن يراوغ عندما يواجه بتسلسل الأحداث التي أدت إلى فصله فقد يكون من اللازم هنا المطالبة بالتوقيع وكلما بذلنا مجهوداً أكبر في حل المشكلة أثناء مرحلة التحذير الشفوي قل احتمال تصاعد الموقف ويعتبر إلغاء مسالة ضرورة توقيع الموظف إحدى الخطوات المهمة وان كان التوصل إلى هذا بسيطاً .

ركز جهودك نحو الخارج وليس الداخل

إن هؤلاء الناس الذين يحققون معظم ما في هذه الحياة، بما فيها الاحترام العميق من الآخرين والإشباع الشخصي الدائم اكتشفوا أنه كلما بذلوا مجهوداتهم قهراً، اكتسبوا المزيد في المقابل، وباهتمامهم الحقيقي بإضفاء الإيجابية على العالم أكثر من الحصول على شيء ما لأنفسهم يربحون أكثر بكثير مالياً وشخصياً، مما قد حلموا به.

إن المؤدبين وذوي المكانة الرفيعة يركزون جهودهم نحو الخارج وليس الداخل حيث يضعون خدمة الآخرين والأمور العظيمة في المقام الأول ويتبعونها بالمصلحة الشخصية وبالحياة بتلك الطريقة، فإنهم يحققون ما يزيد على أهدافهم ويكتسبون الاحترام، ويحصلون على الإشباع الشخصي الدائم، وبينما كان النجاح في الماضي جني المال فالعامل اليوم متعطش لمفهوم جديد شامل للنجاح ذلك النجاح الذي يشتمل على المكافأة المالية والإشباع الشخصي.

استمع إلى وجهات نظر طرفي المشكلة

لا يوجد شيء بنفس البساطة التي تتخيلها، فبمجرد النظر إلى التعبير الـذي يعلو وجه شخص ما، قـد نتوصـل إلى اسـتنتاج (قـد يكـون متسـرعاً في أغلـب الأحيان) لما يدور بداخل رأسه أو قد نستمع لقصة تظهر شخصاً معيناً في صورة سيئة فنصدقها على الفور دون بذل أدنى مجهود للتحقق من صدقها، أو الحصول على معلومات من كلا الطرفين، وغالباً ما يكون سوء الفهم الناتج عن الحصول على معلومات غير صحيحة خطأ كبيراً وإنه لشيء منطقي افتراض أن يروي لنـا شخص قصة مضمونها ذم شخص آخر، إن الراوي يحكي القصة من وجهة نظره الخاصة، ربما يشوه بعـض الحقـائق وبـالطبع فـإن الحكمـة تثنيـك عـن إصـدار الأحكام المتسرعة وتتبنى سلوك معين استناداً إلى رأي فردي غير معزز بدليل.

تحلي بالشجاعة حتى يتسنى لك اكتشاف الحقيقة

عندما تسوء الأمور فإن رد الفعل الطبيعي سـيكون إلقـاء مسـؤولية الخطـأ على الآخرين أو على الظروف الخارجية، فلا يقبـل أحـد اللـوم علـى الأخطـاء والهفوات فنحن نريد أن نفكر لأنفسنا بإيجابيـة، ونحظـى بصـورة طيبـة في عيـون الآخرين فبينما تعد ردود الأفعال الإنسانية تلك أساس العديد من السلوك فإنها من الصعوبات الكبيرة التي تعوق تقدمنا .

قد لا يكون العـدو الـذي تخشـاه الشـخص الـذي يعارضـك، وإنمـا ذات مصلحة لا يقهرها إلا الشجاعة وحـدها، أي شـخص يمكنـه شـن حـرب علـى الآخر مدافعاً عن ذاته ومختلقاً الأعذار وموجداً الظروف المهونة التي تبرر سلوكه هذا. وهذه الأنماط من السلوك منتشرة ولـيس لهـا قيمـة غـير حمايـة خطايـا مـل النقائص الشخصية والعيـوب، ويمكـن لهـذه الـدوافع الذاتيـة ان تتركـك تشـعر بشعور أفضل لكنها في حالة من الثبات تجاه المواقف والممارسات التي يمكنهـا ان تسبب لك والآخرين المشاكل فيما بعد.

تحل بالشجاعة لتغيير الأفعال التي لم تعد تؤتي ثمارها المرجوة

من السهل دائما عدم القيام بأي شيء والتعايش مع المشكلة بدلاً من مواجهتها وجها لوجه، من أقل الأمور إزعاجاً مثل أن يكون عليك تنظيف مرأب مليء بالخردة، وحتى المشاكل الشخصية بالغة التعقيد مثل أن يكون لديك مراهق يصعب السيطرة عليه، فأغلب الناس يستكملون الطريق لآخر طاقتهم من المقاومة بالرغم من أنهم لا يريدون التعامل مع الصعاب، فنحن نشعر بالراحة تجاه نزواتهم ويختارون – بدون وعي – لأن يعيشوها دون اعتراض، وحتى نعتاد على انفعالاتهم الحادة يجب أن نغلف شعورنا بطبقة سميكة تجعلنا نعتقد أن الإزعاج ليس "بهذه الدرجة من السوء". فبعض من ممارستنا المجربة والواقعية تعتبر فعالة، حيث تساعدنا على الاستمرار في الحياة وتتميز بأنها آمنة فهي تقدم حلولاً هامشية تعتبر لكثير من الناس كافية بشكل كبير ولكن بوسعنا القيام بأفضل من ذلك عند مواجهة الصعاب بشجاعة – وعلى وجه الخصوص نقاط الضعف التي تقدم نتائج غير مكتملة، ونلزم أنفسنا بتنفيذها ولذلك فإن تغيير الذات من تحليك بالشجاعة لرؤية نفسك بشكل حقيقي بعد إجراء الإصلاحات اللازمة.

كيف تسيطر تماماً على مثيري المشاكل

يلزم لمثيري المشاكل طرق خاصة وعناية أكبر، لأنهم مصدر كبير وحقيقي للمشكلات، فهم يعكرون صفو العلاقات الودية ويتسببون في تفريق أي مجموعة من الأفراد بتصرفاتهم .

وهناك نسبة من مثيري المشاكل في كل مصنع أو متجر أو إدارة أو قسم وفي أي مجتمع أو من الأقارب، وإذا سمح لهم بالتصرف دون رادع فمن الممكن أن يتسببوا في أضرار بالغة أو تدمير كامل .

والآن قد لا يكون لديك أي مساعدين يعملون تحت إمرتك، ولهذا السبب فليس هناك مصدر للمشاكل يعكر صفو حياتك وعلى أي الحالات، فإن أفضل وقت لتعلم كيفية التعامل مع مثيري المشاكل والقلاقل هو الوقت الذي يسبق عملهم لديك وليس فيما بعد

وليس ذلك فقط، فالمعلومات الموجودة هنا تساعدك على ألا تكون فريسة لأحد زملاء العمل المتسلطين الذين يشكلون مصدر قلق وإزعاج لك وكذلك الذين تعاشرهم – أو يسكنون بجوارك في الحي – سواء كانوا واحداً أو اثنين على الأقل ويمكنك إتباع بعض الأساليب كي تتقي شرهم .

كيف تتفادى تحول شخص يمر بمشكلة إلى شخص مثير للمشاكل

كثيرا ما يمكنك أن تحول دون ضرورة فرد تعيس إلى فرد مثير للمشاكل، وذلك بأن تجلس إليه وتساعده على تحليل عمله بالتفصيل، فعدم التوافق بين حاجات الفرد وقدراته وبين متطلبات عمله تمثل أسباب عدم رضاه إن الأسئلة الأربعة الآتية هي بمثابة مرشد لك يساعدك أنت ومرؤوسك على تقدير عمله واتجاهه نحوه .

المشاكل العمالية بسبب بعض الرؤساء

عندما تحاول إيجاد حل لمشكلة لدى شخص ما فلا بد من أن تراعي وجود فكرة واحدة في ذهنك، وهي: لا تجعل المشكلة تتحول إلى مشكلة لك أنت، وضح للشخص كيف يقوم بأعبائه ولكن لا تحمل عنه أعباءه، أنه لمن السهل أن تتعاطف تماماً عندما يحكي لك شخص ما عن مرض أمه أو زوجته المقعدة عن الحركة أو سيارته المتهالكة، إلى غير ذلك من الأمور ولكن عليك أن تضع حداً فاصلاً بينك وبينه، فجميعنا لدينا مشاكل شخصية في حاجة إلى حل، وعلينا أن نحذر من هذه المشاكل أثناء عملنا، وكذلك ينبغي أن يتصرف الشخص المثير للمشاكل ولا يعني ذلك ألا تقدم يد المساعدة له، بل ينبغي أن تساعده ولكن ليس للدرجة التي يتفوق عندها عليك .

قائمة المراجع

المراجع العربية:

1. دونالد ب سباركس، ديناميكية التفاوض الفعال- منهج يكسب للحصول على ما ترغب فيه، الطبعة الأولى.
2. طه كاسب، فن التفاوض والإقناع، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى.
3. طه كاسب، كيف تكون مديراً مبدعاً ، دار عالم الثقافة - الطبعة الأولى.
4. فرانك ما كنير، يمكنك أن تطلب منهم أن يعملوا، الطبعة الأولى.
5. د. إبراهيم الفقي، أسرار قادة التميز، مركز الخبرات المهنية- الطبعة الأولى 1996.
6. د. تشارلز آتش. بيشوب. جي آر، إحداث التغيير لكل شخص تلو الآخر، الطبعة الأولى 2002م.
7. كين بلا تشارد، المهمة الممكنة، الطبعة الأولى 1998م.
8. عبد الحكم الخزامي، أسس عملية التفاوض، القاهرة- بدون.
9. تقنية التفاوض، المؤسسة العربية لضمان الاستثمار- العدد السادس- الكويت.
10. د. جاك دنكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي.
11. كيت كينان، أسس الإدارة الناجحة، ترجمة: مركز التعريب، البرمجة ـــ الطبعة الأولى.
12. دايان تريسى، الإدارة بالفطرة للمدير ورجل الأعمال، ترجمة: نسيم الصمادي، القاهرة، الطبعة1.
13. مايكل موريس، المدير لأول مرة، ترجمة: معتصم الجلابي، الرياض ـــ الطبعة الأولى.
14. داني كوكس وجون هوفر، القيادة في الأزمات، ترجمة: هاني خلجة وريم السرطاوي ـــ بيت الأفكار ـــ أمريكا ـــ طبعة 1998م.

المراجع الأجنبية:

- Sarah Litvinoff, The Confidence Plan, 2004.
- Anthony Robbins, Awaken The Glant. within, USA.
- jack Confild & Mark Victor Hasen & les Hewitt, The Power of Focus, USA-2002.
- James K.Von Fleex, 21 days to unlimited power with people, new jersey.
- Robert Albert & Michael Emmons, Your Perfect Right, 1995- USA.
- les Glblin, How To Have Comfidence & Power In Dealing With People, 1999.
- Kathrgn d. Cramer. Ph.D When Faster – Harder – Smarter Is Not Enough, 2002.
- Harry Alder & Beryl Heather, NLP In 21 Days, 1998 – London.
- Meloday Beattie,code Pendent Nomore,U.S.A-1996.
- Anthony Robbins, unlimited Power,1997.
- Robert Bolton 2 Dorothy Grover Bolton,1996.
- Suzan Quilliam, what makes people take, 2003.
- Juy slaxeon & Bill fLucas, Be creative, 2004.

محتويات الكتاب

كيف تتعامل مع اختلاف الآراء والمشكلات الطارئة







دار الأسرة للنشر والتوزيع
تلفاكس: 00962-6-5689113 - عمان - الأردن
E-mail: daralosra@yahoo.com